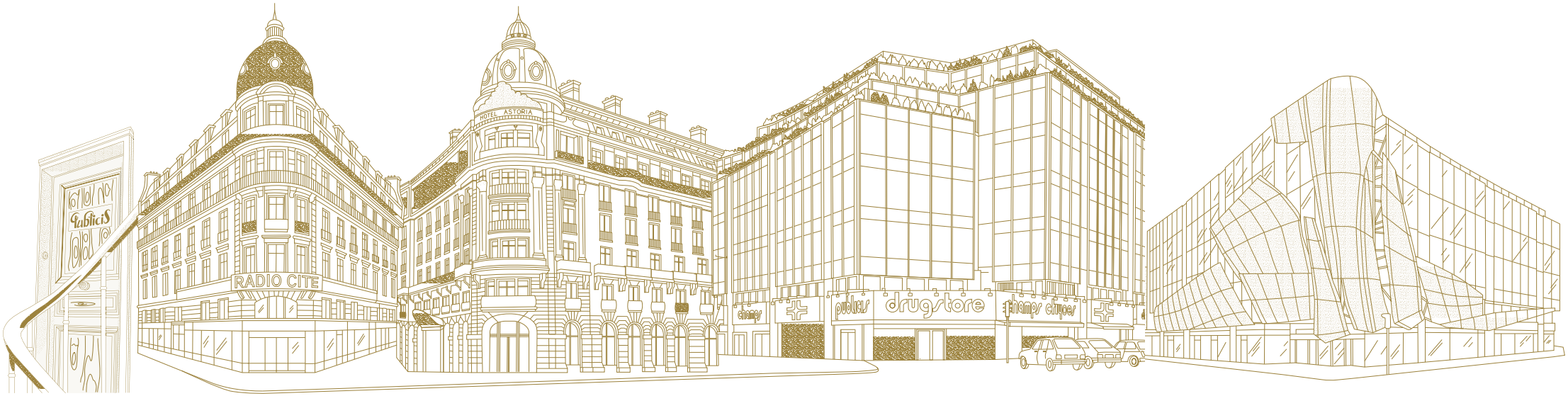
PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

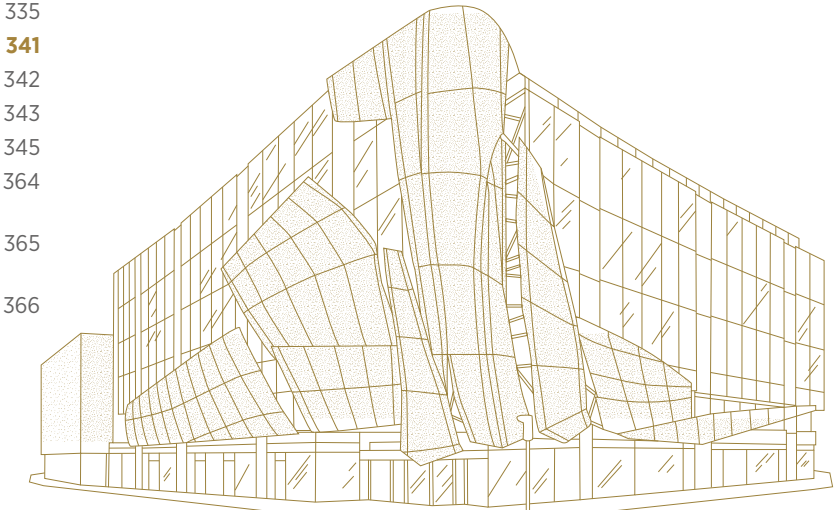
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2025



De nos débuts — 1934 — 1958 — 1975 — à nos jours

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL 2
CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA COMMUNICATION 4
LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2025 5
UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR 6
LES CLIENTS DU GROUPE 8
ORGANISATION 9
PARTIES PRENANTES 10
TALENTS 11
CHIFFRES-CLÉS 12
ENVIRONNEMENT / ÉTHIQUE DES AFFAIRES 14
SOCIAL ET MARKETING RESPONSABLE 15
HISTORIQUE 16
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 17
GLOSSAIRE 18
1. PRÉSENTATION DU GROUPE 21
1.1 Historique du Groupe **- RFA** 22
1.2 Organigramme **- RFA** 25
1.3 Activités et stratégie **- RFA** 26
1.4 Investissements **- RFA** 34
1.5 Contrats importants 35
1.6 Recherche et développement **- RFA** 36
2. RISQUES ET GESTION DES RISQUES - RFA 37
2.1 Principaux facteurs de risques 38
2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 49
2.3 Assurance et couverture des risques 54
3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA 55
3.1 Gouvernance de Publicis Groupe 56
3.2 Rémunération des mandataires sociaux 108
3.3 Transactions avec des parties liées 137
3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 138
4. DURABILITÉ - RFA 139
4.1 Informations générales 141
4.2 Environnement : lutte contre le dérèglement climatique 159
4.3 Social : droits humains fondamentaux, impact & équité 183
4.4 Gouvernance, éthique des affaires et marketing responsable 219
4.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie 231
4.6 Plan de vigilance 235
4.7 Objectifs de développement durable des Nations unies 239
4.8 Tables de correspondance 241
5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE - RFA 247
5.1 Environnement macro-économique et introduction 248
5.2 Croissance organique 250
5.3 Analyse des résultats consolidés 251
5.4 Situation financière et trésorerie 253
5.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) 255
5.6 Politique de distribution de dividendes 258
5.7 Perspectives 258
6. COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2025 - RFA 259
6.1 Compte de résultat consolidé 260
6.2 État de résultat global consolidé 261
6.3 Bilan consolidé 262
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 264
6.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 266
6.6 Notes annexes aux comptes consolidés 267
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 335
7. COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2025 - RFA 341
7.1 Compte de résultat 342
7.2 Bilan 343
7.3 Notes annexes aux comptes sociaux de Publicis Groupe SA 345
7.4 Tableau des flux de trésorerie 364
7.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices 365
7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 366
8. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 371
8.1 Renseignements sur la société 372
8.2 Actionnariat **- RFA** 375
8.3 Renseignements sur le capital **- RFA** 378
8.4 Informations boursières 384
9. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 387
10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 389
10.1 Documents accessibles au public 390
10.2 Responsable du document d'enregistrement universel et attestation **- RFA** 390
10.3 Contrôleurs légaux des comptes **- RFA** 391
10.4 Auditeur de durabilité **- RFA** 391
10.5 Information financière du 1er trimestre 2026 392
10.6 Table de concordance du document d'enregistrement universel 393
10.7 Table de concordance du rapport financier annuel 395
10.8 Table de concordance du rapport de gestion 396
10.9 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 398
10.10 Informations financières historiques incluses par référence 400



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

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PUBLICIS GROUPE
EST UN LEADER MONDIAL DE LA COMMUNICATION

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

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

Fondé à Paris en 1926, le Groupe est présent dans plus de 100 pays et rassemble plus de 114 000 collaborateurs.

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2026 auprès de l'AMF en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel a été établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site internet www.publicisgroupe.com, ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org).

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

ARTHUR SADOUN
Président-Directeur Général

Publicis Groupe tire les fruits de la vision de Maurice Lévy et des efforts d'exécution de toutes nos équipes. Grâce à notre modèle de croissance porté par l'intelligence artificielle, nous entamons notre deuxième siècle plus forts que jamais.

Publicis s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie, passant de partenaire dans la communication de nos clients à partenaire essentiel dans leur transformation. Nous avons construit un statut de « *Category of One* », grâce notamment à notre position inégalée en données propriétaires, notre écosystème media connecté, notre puissance créative et l'ensemble de nos 25 000 ingénieurs et consultants IT, tous réunis grâce au *Power of One*. Ainsi, depuis l'essor de l'IA générative il y a trois ans, notre modèle de croissance démontre que loin d'être un frein, l'intelligence artificielle représente un vrai moteur stratégique de croissance et d'amélioration de la marge pour Publicis. Au cours de cette période, nous avons augmenté notre revenu net et notre résultat opérationnel de près de 20 % en organique, creusant ainsi l'écart avec nos pairs.

GRÂCE À NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE PORTÉ PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, NOUS ENTAMONS NOTRE DEUXIÈME SIÈCLE PLUS FORTS QUE JAMAIS.

Dans un environnement qui est resté difficile, la croissance organique du revenu net du Groupe s'est établie à +5,6 % en 2025, en accélération par rapport à la hausse moyenne du revenu net depuis 2020. Nous finissons l'année en affichant une croissance de plus de 700 points de base au-dessus de celle des autres holdings du secteur. Cette surperformance est principalement due à notre positionnement unique mettant la *data* au cœur de notre *Connected Media* et à notre dynamique continue de gain de parts de marché. Nos agences créatives regroupées au sein de *Intelligent Creativity* ont confirmé leur résilience dans un contexte de coupes budgétaires affectant l'ensemble du secteur de la publicité classique. Publicis Sapient est resté confronté à l'attentisme de certains clients vis-à-vis de leurs projets de transformation digitale, situation qui affecte de manière générale tous les principaux acteurs du marché de la transformation numérique.

2025 AURA ÉTÉ MARQUÉE PAR UN RENFORCEMENT DE NOS INVESTISSEMENTS DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DANS NOS TALENTS, TOUT EN PORTANT NOTRE MARGE ET NOTRE *FREE CASH FLOW* À DES NIVEAUX RECORDS.

L'année 2025 aura été marquée par un renforcement de nos investissements dans l'intelligence artificielle et dans nos talents, tout en améliorant encore notre marge à 18,2 % et en portant notre *free cash flow* au-dessus de 2 milliards d'euros, les indicateurs financiers déjà les plus élevés du secteur. Elle aura aussi confirmé notre dynamique commerciale, en nous plaçant une nouvelle fois en tête des classements de *new business*.

Ces résultats très solides nous permettent de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, un dividende de 3,75 euros par action, intégralement versé en numéraire, en hausse de 4,2 % et avec un taux de distribution de 50,1%, soit le niveau le plus élevé de l'industrie.

Je ne peux pas écrire ces mots sans évoquer la situation de ce début d'année 2026. Dans un environnement plus volatil que jamais en raison des conflits armés en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, de la hausse des prix de l'énergie, et des annonces de nouvelles augmentations des droits de douane, nous serons plus que jamais aux côtés de nos clients pour les accompagner dans ces moments incertains.

Dans ce contexte, notre ambition est simple : nous imposer comme le *Most Valuable Partner* (le partenaire privilégié) de l'industrie. Le *MVP* pour nos clients, en concevant des solutions agentiques qui génèrent des résultats tangibles, au moment où 95 % des projets d'intelligence artificielle échouent. Le *MVP* pour nos collaborateurs, en faisant d'eux notre principal levier de différenciation et en leur offrant les outils et formations nécessaires pour se développer dans un monde façonné par l'IA. Enfin, le *MVP* pour nos actionnaires, en délivrant une croissance transformative plutôt qu'en consolidant des actifs traditionnels.

**NOTRE AMBITION :
NOUS IMPOSER COMME LE *MOST VALUABLE PARTNER* DE L'INDUSTRIE,
POUR NOS CLIENTS, NOS COLLABORATEURS
ET NOS ACTIONNAIRES.**

Tout cela nous rend confiants dans notre capacité à surperformer le secteur en termes de croissance organique pour la 7ème année consécutive en 2026, tout en améliorant nos marges, notre résultat par action et notre *free cash flow*.

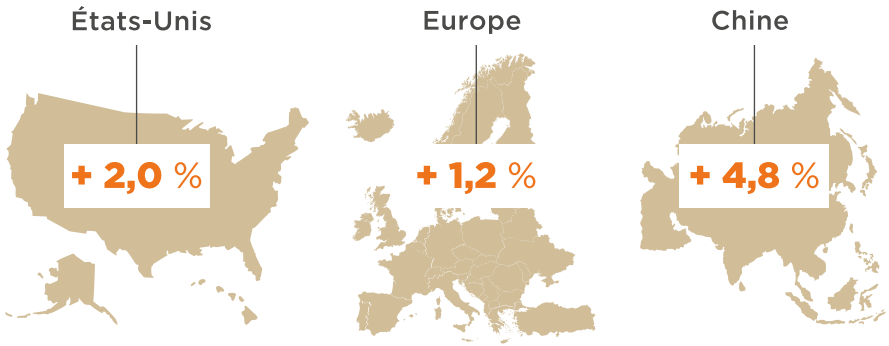
Je tiens à remercier le Conseil pour son soutien sans faille et particulièrement sa Vice-Présidente Élisabeth Badinter et Maurice Lévy, Président d'honneur, dont les visions et les investissements pionniers ont permis au Groupe de se positionner favorablement pour affronter un avenir dominé par l'intelligence artificielle, à l'aube de son deuxième siècle. Plus que jamais, son expérience et sa connaissance du secteur ont été des atouts précieux tout au long de 2025.

Enfin, je souhaite remercier nos clients et nos actionnaires pour la confiance qu'ils nous accordent tout au long de notre transformation, et nos collaborateurs pour leur engagement remarquable à construire, ensemble, l'avenir de notre industrie.

Arthur Sadoun
Président-Directeur Général

CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA COMMUNICATION

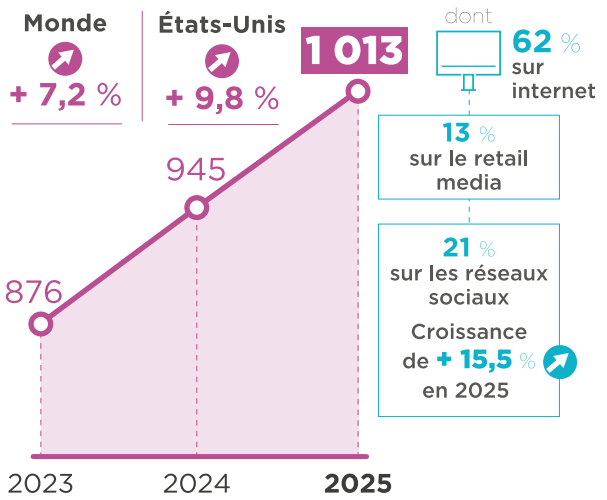
DES DIVERGENCES ACCRUES CONCERNANT LA CROISSANCE DU PIB ENTRE LES RÉGIONS ÉCONOMIQUES[1]



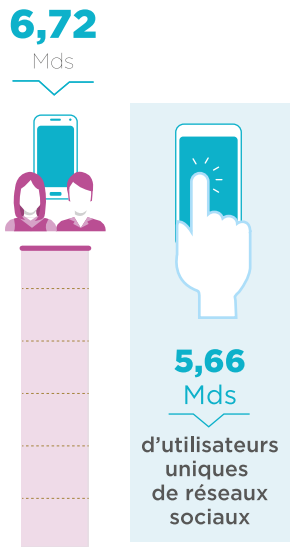
ÉCHANGES MARCHANDS[2]

ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LE MONDE[4]

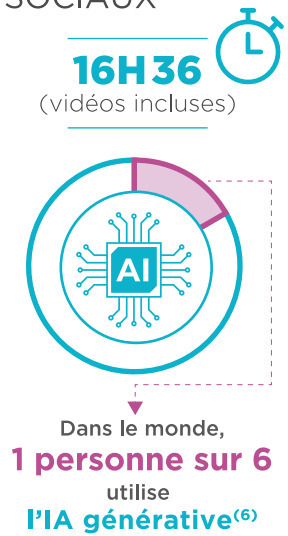
En Mds USD



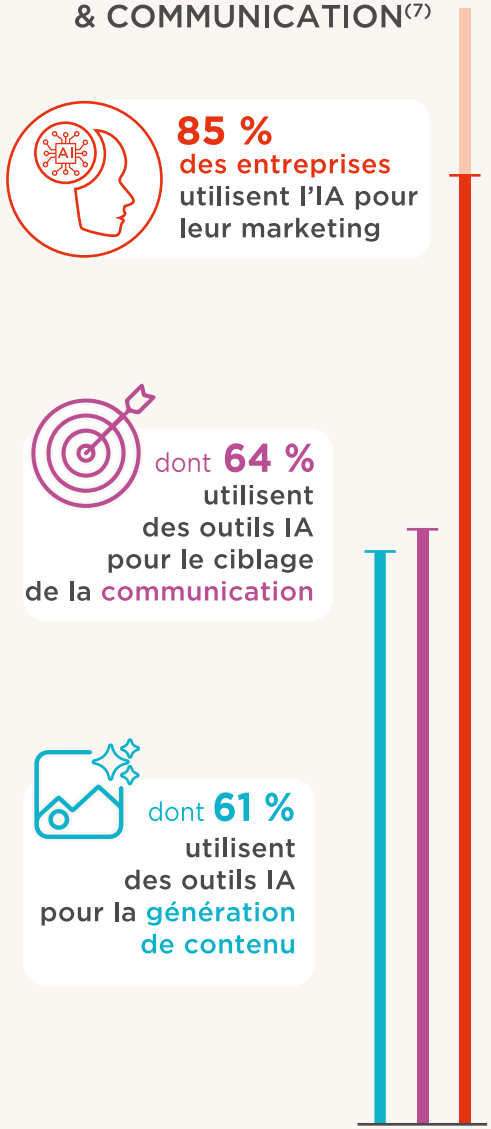
UTILISATEURS DE TÉLÉPHONE PORTABLE[3]



TEMPS PASSÉ PAR SEMAINE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX[5]



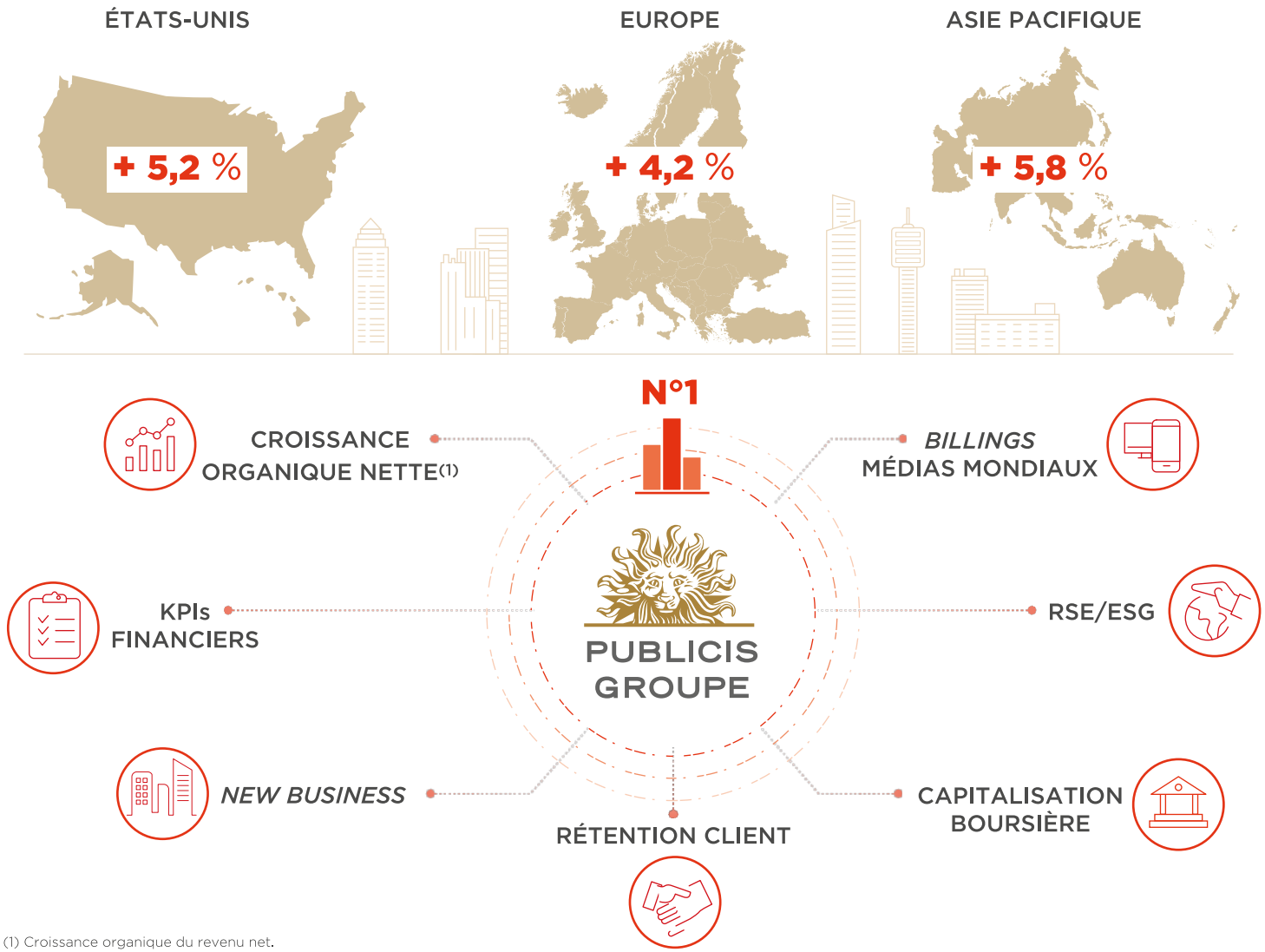
USAGE DE L'IA GÉNÉRATIVE DANS LES ACTIVITÉS DE MARKETING & COMMUNICATION[7]



(1) FMI - mars 2025
(2) CNUCED 2025
(3) eMarketer 2025
(4) Zenith décembre 2025
(5) We are Social octobre 2025
(6) Microsoft 2025
(7) IAB septembre 2025

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2025

L'année 2025 marque une nouvelle étape historique pour Publicis.
Malgré un contexte économique globalement incertain, Publicis a enregistré des résultats records, notamment en termes de croissance organique, de marge opérationnelle et de *free cash flow*, grâce à un mix d'activités unique et un positionnement stratégique solide.

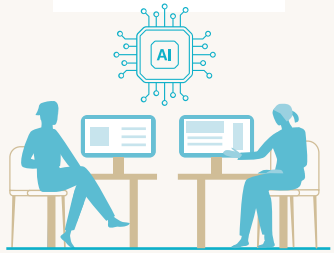


(1) Croissance organique du revenu net.

PUBLICIS A ACCÉLÉRÉ SA STRATÉGIE DIGITALE

INVESTISSEMENT DE

115 M€



DANS SON PLAN D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, RENFORÇANT SA PLATEFORME

CORE AI

Env. 1 Md €

VALEUR D'ACQUISITION EN 2025 DES DIFFÉRENTS ACTIFS : IDENTITÉ, SANTÉ, MARKETING D'INFLUENCE, MARKETING SPORTIF

BROMEDIA GROUP · Adopt · p-value · LOTAME · captiv8

UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE ...

Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution, et se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients. Le Groupe leur permet de créer une expérience personnalisée à grande échelle grace à sa capacité unique à alimenter son écosystème de médias connectés avec la créativité intelligente, et à l'enrichir avec la technologie de Publicis Sapient, leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur croissance. Publicis propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs et sur un socle unique d'expertises, avec 3 PILIERS.

INTELLIGENT CREATIVITY

Pour une créativité dynamique, diverse et disruptive

CONNECTED MEDIA

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

+

CORE AI

CoreAI unifie l'ensemble des données propriétaires du Groupe et irrigue toutes les activités

TECHNOLOGY

Des expertises uniques et des solutions technologiques innovantes

LES RESSOURCES DU GROUPE

Humain

- **114 079** salariés
- **52,4** % de femmes
- **+ de 100** pays

Intellectuel

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

Financier

- Position financière solide
- Total actif du bilan : **40,0 Mds €**
- **14 Mds €** d'investissements depuis 2015 (*data*, technologie, IA)

Sociétal

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

Environnement

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

... DE LA CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES

INDICATEURS-CLÉS 2025

ODD[1]

Humain

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

- **45 %** de femmes au Conseil d'Administration*
- **46,5 %** de femmes parmi les dirigeants-clés**
- **46 %** de femmes à des rôles senior
- **94 %** de salariés ont reçu une formation
- **9 590 M€** de charges de personnel
- **Women's Forum** : + de 1 800 participants à Paris

Intellectuel

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

- **25 000** ingénieurs et consultants IT
- **A.L.I.C.E.**[2] : mesure de l'empreinte carbone des campagnes pour + 200 clients/marques
- **Membre actif** de plusieurs coalitions : *Unstereotype Alliance* (UN Women), Fondateur de la *Once And For All Coalition*
- **71,3 %** des fournisseurs Groupe en conformité avec le *Enhanced ESG Programme* dont 83,7 % avec des objectifs climat
- **Vivatech**[3] : 180 000 participants à Paris et 15 000 *start-ups*

Financier

- Meilleurs indicateurs financiers du secteur
- Activités en croissance

- **17,4 Mds€** de revenu
- **14,5 Mds€** de revenu net
- **2 648 M€** de marge opérationnelle
- **1 896 M€** de résultat net courant[4]
- **2,03 Mds €** de *free cash flow*[5]
- **3,75 €** de dividende par action[6]

Sociétal

- Présence dans 100 pays
- Plaidoyer *Working With Cancer*
- Campagnes *pro bono*

- **536 M€** d'impôts payés en 2025
- **5 000** entreprises signataires du plaidoyer
- **41,5 M€** de valeur des activités sociétales (*pro bono*, bénévolat)
- **35 M USD** investis pour soutenir des médias à forte valeur

Environnement

- Objectifs SBTI : scénario à 1,5°C
- *Near Term* 2030 : Réduction de 50 % des scopes 1+2+3[7]
- *Long Term* 2040 : Réduction de 90 % des scopes 1+2+3[7]
- ENR[9] : Objectif 100 % en source directe en 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- **Intensité carbone 2025 : 2,46 TeqC0$_2$** *per capita* (-33 % depuis 2019)
- **Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2** (après achats de RECs et de CCVs)[8]
- **ENR** : **79,7 %** en source directe***
- **Membre actif de *Ad Net Zero*** initiative sectorielle pour aligner les calculs d'émissions carbone
- **1 600 projets** évalués en 2025 dans A.L.I.C.E

(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 4.7).

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

(3) En partenariat avec le Groupe les Echos.

(4) Part du Groupe.

(5) Avant variation du besoin en fonds de roulement.

(6) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

(7) Scopes 1+2+3 correspondants aux périmètres reconnus par le GHG Protocol.

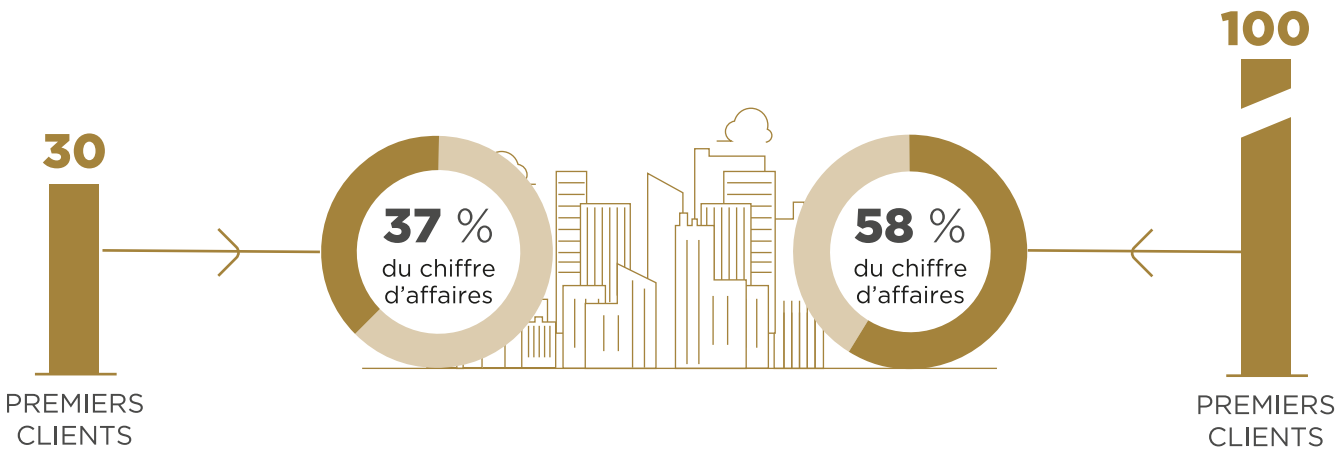
(8) RECs : Certificats d'énergies renouvelables, CCVs : Crédits carbone volontaires.

(9) ENR : Énergies Renouvelables.

(*) Hors Administrateur représentant les salariés.
(**) La part des femmes dans les principaux Comex est de 46,5 % après exclusion des États-Unis, suite à la décision de la Cour Suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite. (***) Incluant les «*High Impact RECs*».

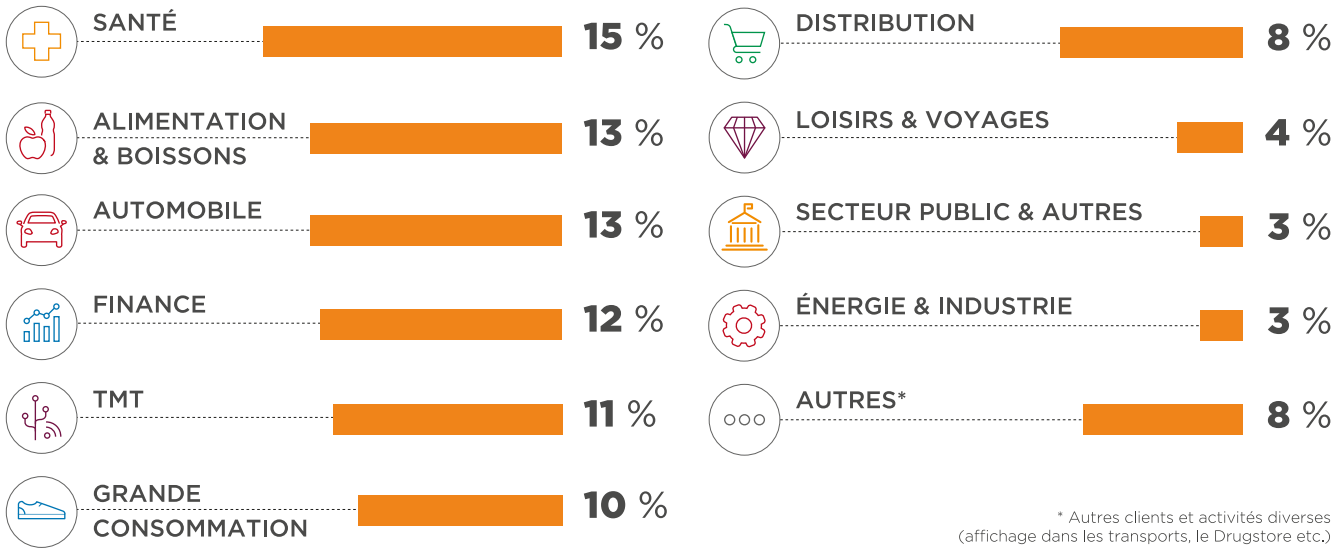
LES CLIENTS DU GROUPE

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



UN PORTEFEUILLE SECTORIEL ÉQUILIBRÉ

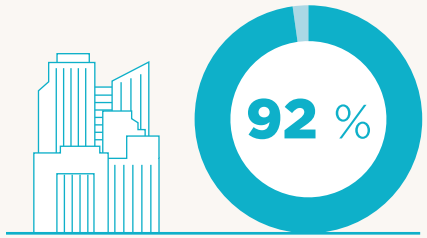
Par secteur d'activité des clients



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

+ 50 %

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



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

Pus de **300** CLIENTS

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

L'ORGANISATION DU GROUPE PUBLICIS

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Arthur Sadoun
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
PUBLICIS GROUPE

Agathe Bousquet
PRÉSIDENTE FRANCE
PUBLICIS GROUPE

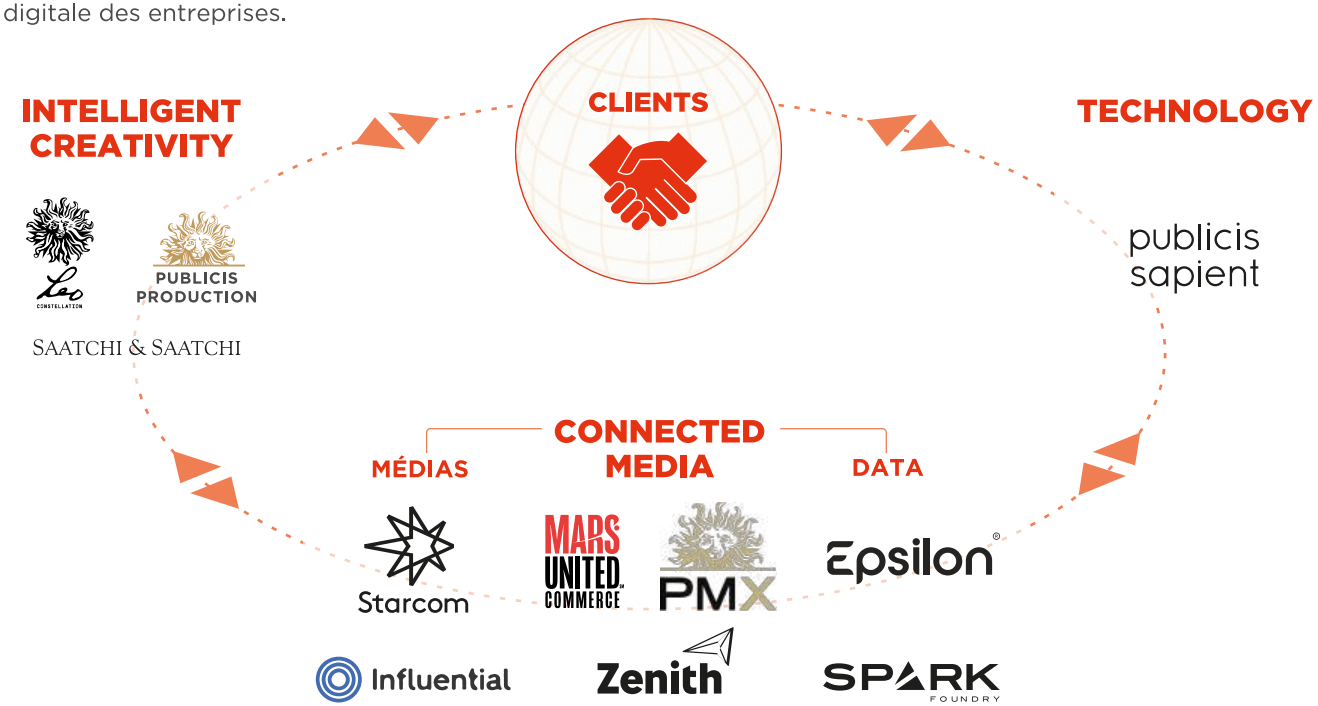
Dave Penski
CEO
CONNECTED MEDIA

Carla Serrano
DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE
PUBLICIS GROUPE

Nigel Vaz
CEO
PUBLICIS SAPIENT

L'OFFRE DU GROUPE SE DÉCLINE AUTOUR DE 3 EXPERTISES

L'écosystème ***Connected Media*** permet la personnalisation à grande échelle en regroupant l'ensemble des compétences médias du Groupe et en les connectant au graphe de données leader du secteur. ***Intelligent Creativity*** offre la créativité dynamique et disruptive ainsi qu'une expertise en matière de production de contenu pour tous les canaux médias. Enfin, ***Technology*** apporte des solutions innovantes pour accélérer la transformation digitale des entreprises.



GLOBAL DELIVERY
47 000 ingénieurs et experts en *Data*, *Tech*, *Media*

MARCEL
Plus de **108 000** utilisateurs uniques

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
5 900 salariés, activités support

UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS 10 PAYS OU RÉGIONS

10 marchés-clés dirigés par un **CEO** et pilotés par un **Comité Exécutif** qui supervise un compte de résultat unique.

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

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

LES PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes se fait au niveau du Groupe et au niveau des agences/pays.

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

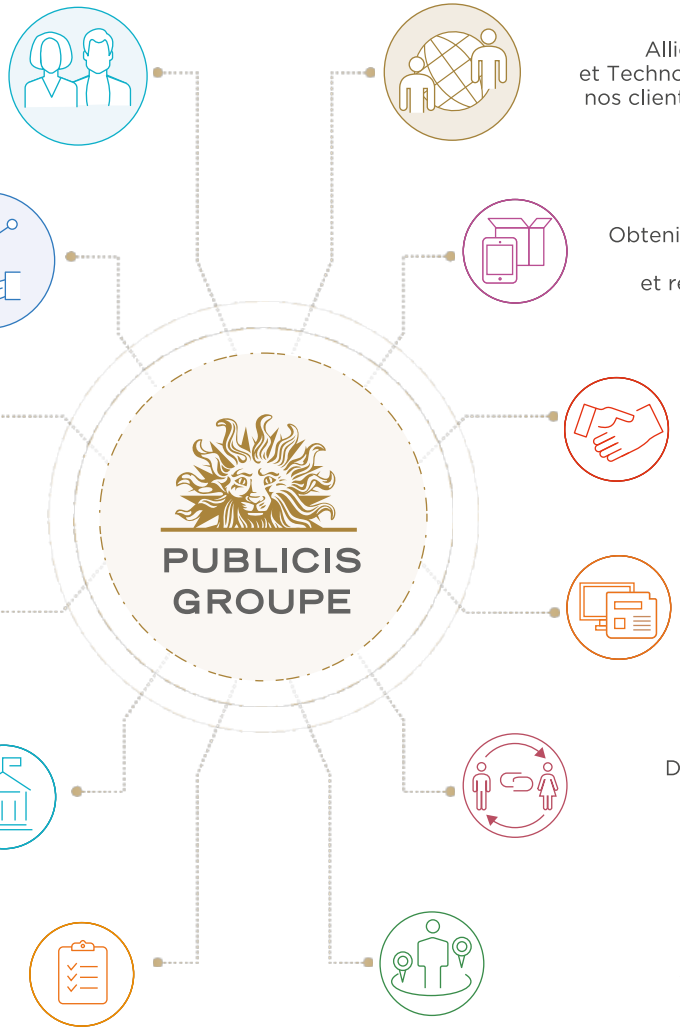
ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS
Assurer la performance régulière et durable de l'entreprise

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

ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES
Travailler ensemble sur les impacts du secteur

ADMINISTRATION ET POUVOIRS PUBLICS
Partager nos enjeux métiers

AUTORITÉS DE RÉGULATION
Améliorer les bonnes pratiques



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

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

PARTENAIRES
Coopérer autour de projets communs

MÉDIAS
Respecter la neutralité des médias

SOCIÉTÉ
Délivrer des messages clairs et respectueux
Protéger les données

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

LES TROIS ENJEUX ESG PRIORITAIRES

1 ENVIRONNEMENT
LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

2 SOCIAL
IMPACT & ÉQUITÉ

3 GOUVERNANCE
MARKETING RESPONSABLE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

LES TALENTS DANS LE GROUPE

114 079
COLLABORATEURS*
au 31 décembre 2025

FEMMES **52,4 %** | HOMMES **47,1 %**

FEMMES
au Conseil d'Administration**

45,0 %

FEMMES
parmi les dirigeants-clés du Groupe***
(principaux Comex)

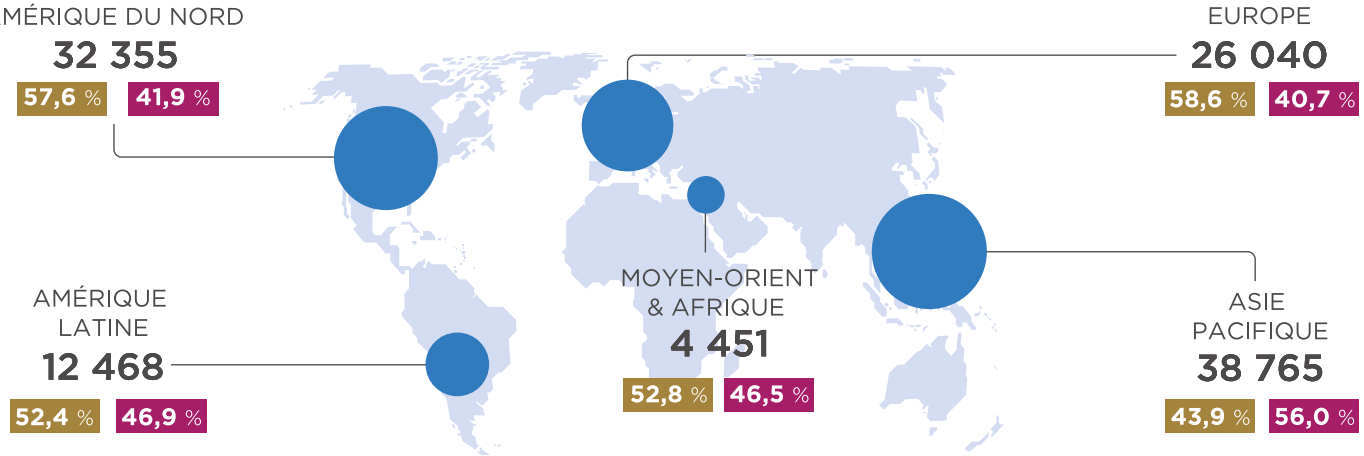
46,5 %

PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS

En nombre de personnes et répartition femmes-hommes en %

Management des clients	25 265	70,7 %	28,8 %
Ingénieurs	19 759	24,7 %	75,2 %
Média	17 526	56,5 %	42,9 %
Création et Contenus	13 147	49,8 %	49,5 %
Fonctions support	12 512	66,3 %	33,4 %
Data & Tech	10 212	39,2 %	60,4 %
Production	5 115	49,3 %	50,1 %
Stratégie	4 809	60,3 %	39,2 %
Consulting	4 579	46,9 %	52,8 %
Management	802	42,6 %	56,9 %
Santé	353	72,2 %	26,9 %

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

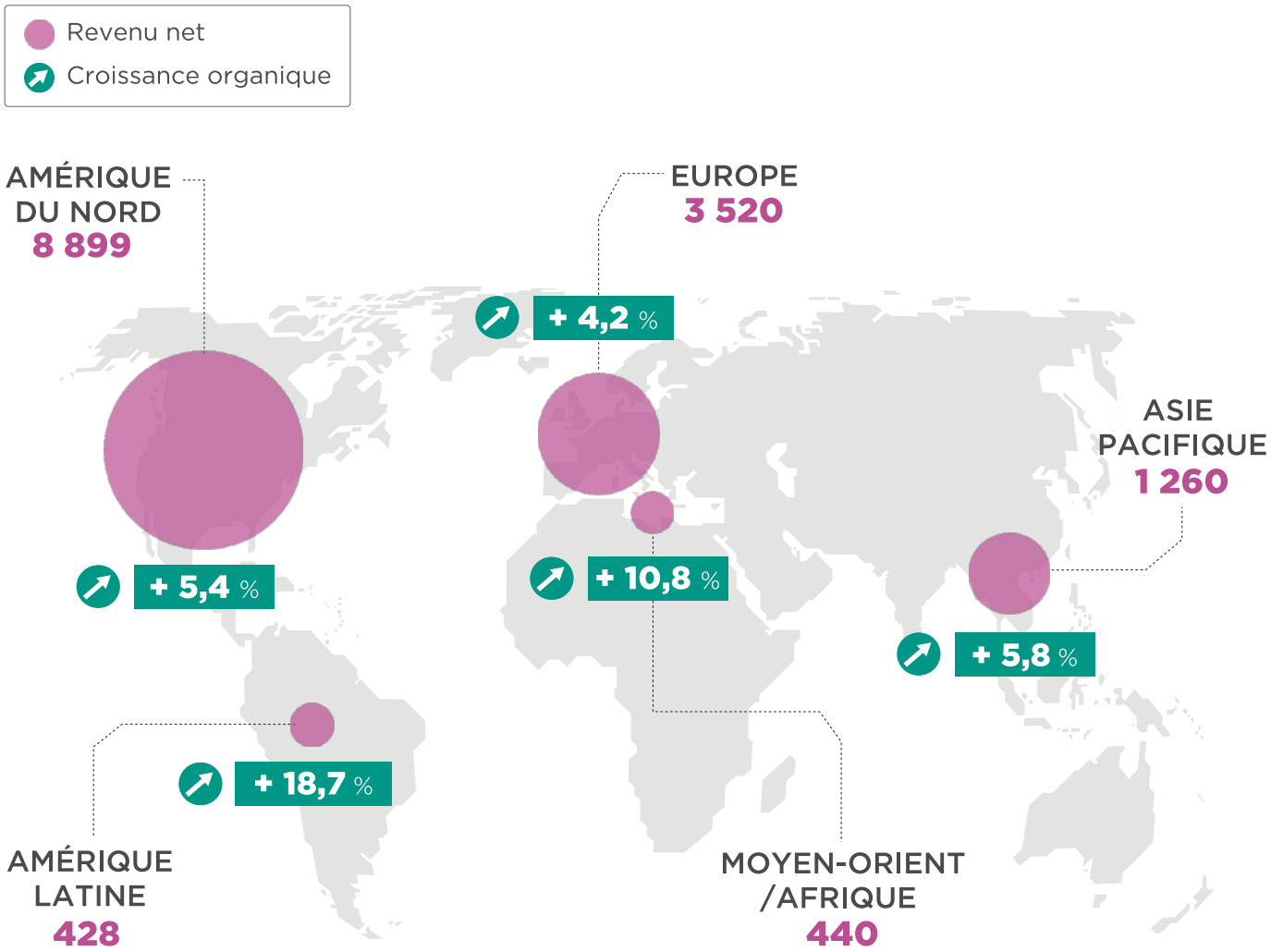


* Ces données démographiques 2025 femmes-hommes sont à compléter avec 0,5 % de salariés se déclarant « *autres* ». ** Hors Administrateurs représentant les salariés. *** Le point de passage 2025 est atteint avec 45,6 % sur un périmètre hors États-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis (2023), reprise dans les termes de l'*Executive Order* de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite.

CHIFFRES-CLÉS

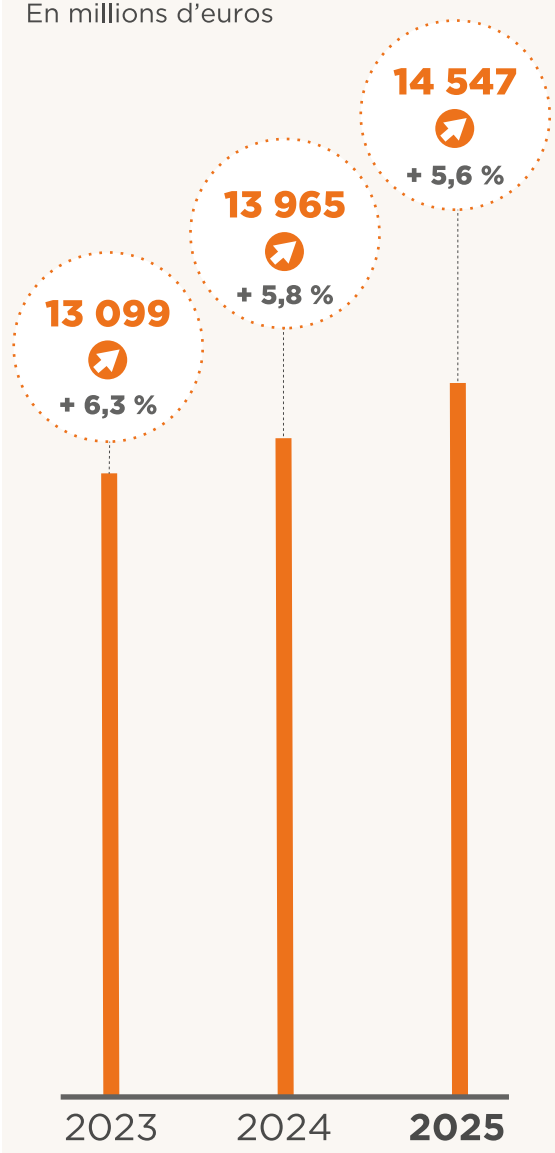
RÉPARTITION DU REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE EN 2025

Par zone géographique, en millions d'euros



REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE

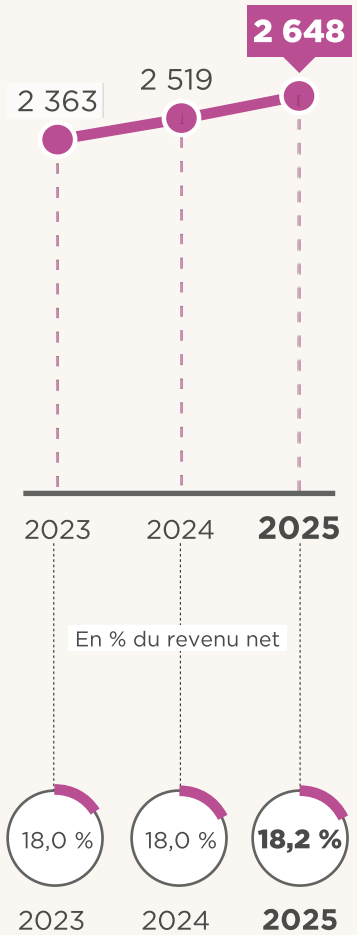
En millions d'euros



CHIFFRES-CLÉS

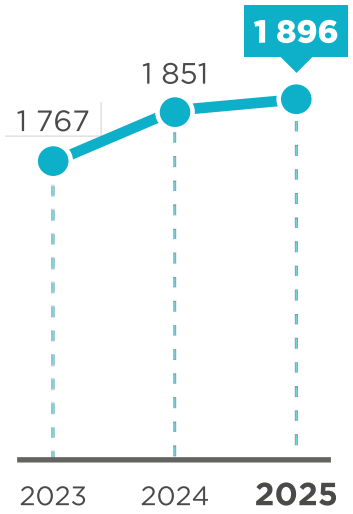
MARGE OPÉRATIONNELLE[1]

En millions d'euros



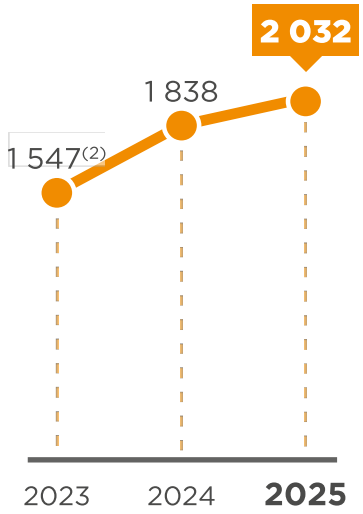
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE[1]

En millions d'euros



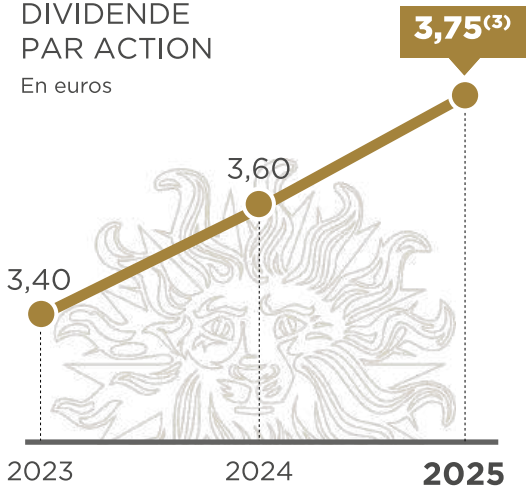
FREE CASH FLOW avant variation du BFR[1]

En millions d'euros



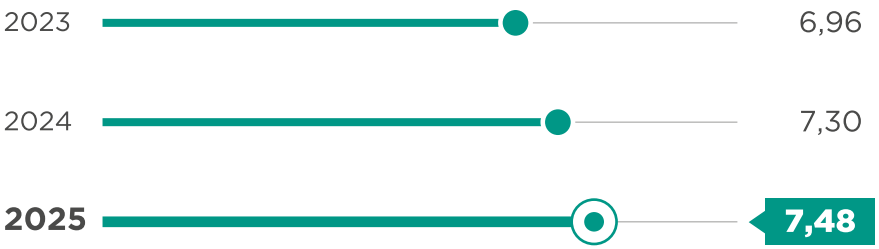
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros

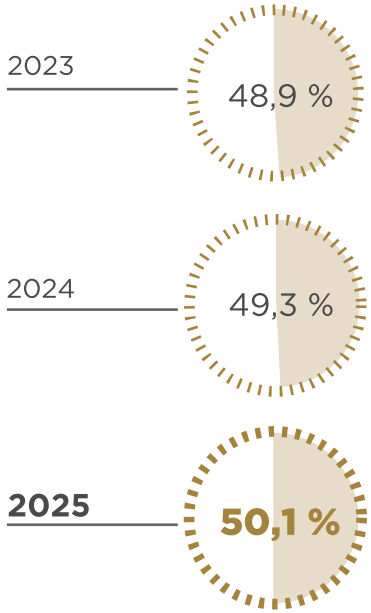


BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ[2]

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION



(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 de R&D.

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026.

ENVIRONNEMENT

Publicis Groupe considère la réduction des émissions carbone et des impacts environnementaux comme une priorité.

LES OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES* VALIDÉS PAR SBTI[1]

2030 ***NEAR TERM TARGET***
Neutralité carbone

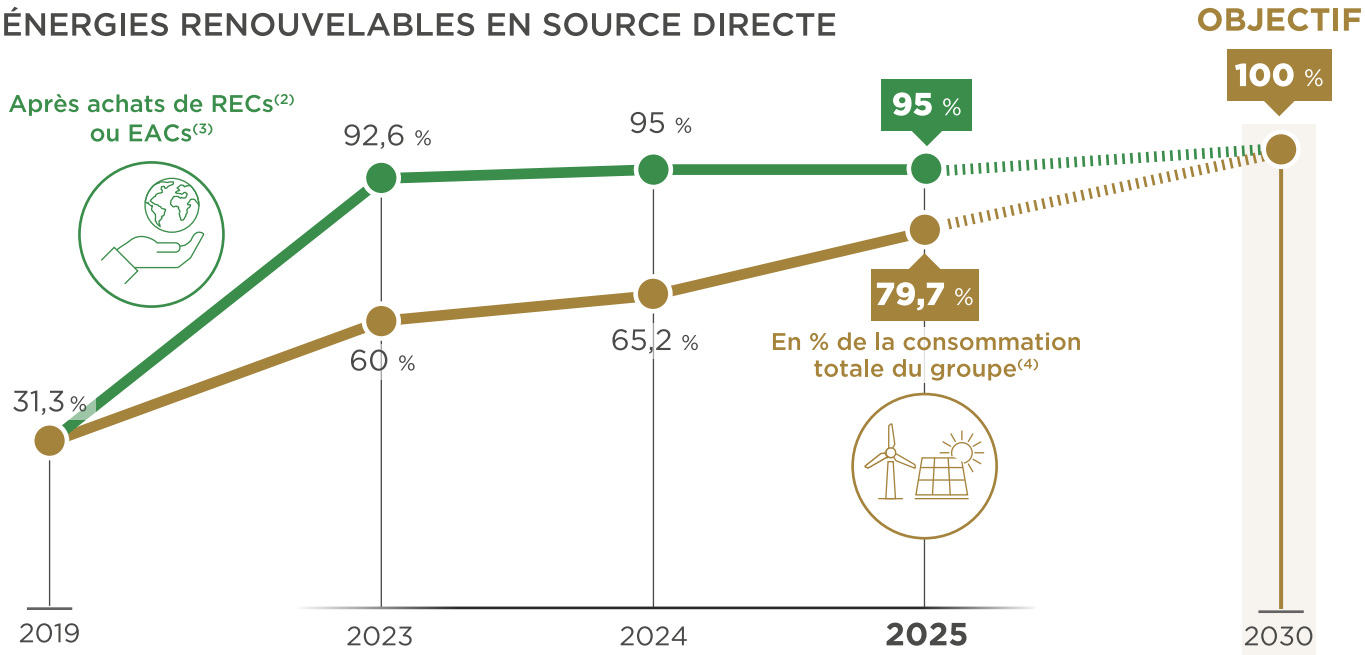
2040 ***LONG TERM TARGET***
Net Zéro

CO_2 **50 %** de réduction en **2030**

CO_2 **90 %** de réduction en **2040**

Réduction de 8 % des émissions carbone et réduction de 33 % per Capita comparé à 2019, mais sur la même période, la croissance du revenu a été de 48 % et la croissance des effectifs de 37 %.

ÉNERGIES RENOUVELABLES EN SOURCE DIRECTE



(1) SBTI : *Science Based Target Initiative*
(2) RECs : *Renewable Energy Certificates*
(3) EACs : *Energy Attribute Certificates*
(4) La part des ENR passe à 79,7 % en intégrant la mise en place de contrats à long terme pour les *High Impacts RECs* (voir section 4.2.4)
(5) N.I.B.I : *No Impact for Big Impact*
(6) A.L.I.C.E : *Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*

* GES : Gaz à Effet de Serre

... ET MARKETING RESPONSABLE

N.I.B.I.[5] — No Impact for Big Impact

Un programme complet d'eco/socio-conception au service des équipes et des clients, reposant sur **8 modules de e-learning,** des ateliers, des contenus exclusifs, des experts internes et externes.

A.L.I.C.E.[6]

Calculateur carbone propriétaire permettant de mesurer les impacts des projets pour les clients et d'activer des leviers de réduction. + 1 600 projets évalués, couvrant 90 pays.

e-footprint

Solution *open source* de Publicis Sapient pour mesurer l'impact du numérique : des sites web, des applications et de l'IA.

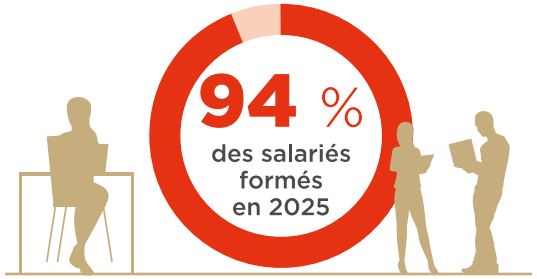
SOCIAL

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

FORMATION CONTINUE DES SALARIÉS

2 402 682 HEURES DE FORMATION*

22 HEURES DE FORMATION *PER CAPITA*
(Heures complètes et achevées)



ENGAGEMENT EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS EN 2025

VALEUR ESTIMÉE

41,5
millions €

NOMBRE DE CAMPAGNES *PRO BONO* & ACTIONS DE BÉNÉVOLAT

550

LA FONDATION PUBLICIS SE CONSACRE AU PROGRAMME ***Working With Cancer***

LA FONDATION PUBLICIS

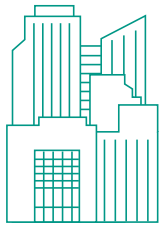
FOURNISSEURS : SUIVI DES ENGAGEMENTS ET ACTIONS RSE

Fournisseurs du Groupe **évalués** par **Ecovadis** dans l'année, en nombre

2024	2025
355	471

Note moyenne des fournisseurs dans **Ecovadis** (tous secteurs)

2024	2025
62/100	65/100



2024	2025
275	377

Fournisseurs **intégrés** dans le ***Enhanced ESG Program***, en nombre

2025
72 %

% de fournisseurs **en conformité** avec le ***Enhanced ESG Program***

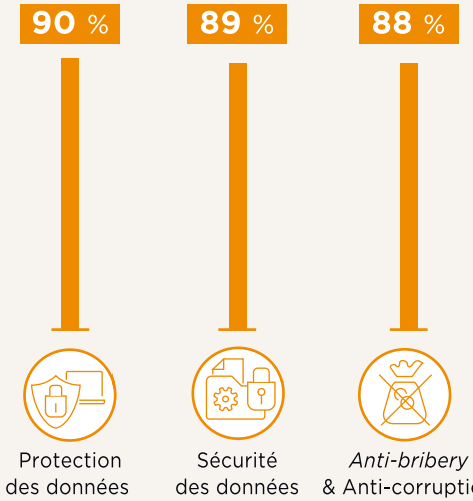
*Plus d'information dans la section 4.3.2.4.

ÉTHIQUE DES AFFAIRES

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

JANUS

95 %
DES SALARIÉS FORMÉS AU CODE JANUS



HISTORIQUE

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

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

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

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

2001 — **Constitution de Zénith Optimédia**

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

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

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

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

2016 — ***The Power of One***

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

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

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

2025 — **En tant que *CATEGORY OF ONE*, le Groupe entame son 2ème siècle plus fort que jamais**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

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

NOMBRE DE FEMMES

TAUX D'INDÉPENDANCE

TAUX DE PARTICIPATION

NOMBRE DE RÉUNIONS

ARTHUR SADOUN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

SIMON BADINTER
Membre du Comité stratégique, environnemental et social

JEAN CHAREST
Membre du Comité d'audit et des risques financiers et du Comité stratégique, environnemental et social

SOPHIE DULAC
Membre du Comité stratégique, environnemental et social

THOMAS H. GLOCER
Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques financiers, Membre du Comité de rémunération et du Comité de nomination

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

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

SUZAN LEVINE
Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques financiers et du Comité stratégique, environnemental et social

DR ANTONELLA MEI-POCHTLER
Administratrice indépendante
Présidente du Comité de rémunération, Membre du Comité de nomination

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

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

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

(1) Hors Administrateurs représentant les salariés conformément à la loi et au Code Afep-Medef.

GLOSSAIRE

Lexique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Définitions

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

BFR : Besoin en fonds de roulement.

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

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

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

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

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

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

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

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

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

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

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

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

n/d : Non disponible.

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

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

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

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

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

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

UE : Union européenne.

Chapitre 1.
PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	**HISTORIQUE DU GROUPE**	**22**
1.2	**ORGANIGRAMME**	**25**
1.2.1	Description sommaire du Groupe	25
1.2.2	Filiales importantes	25
1.3	**ACTIVITÉS ET STRATÉGIE**	**26**
1.3.1	Introduction	26
1.3.2	Stratégie	26
1.3.3	Principales activités et organisation du Groupe	27
1.3.4	Principaux clients	31
1.3.5	Principaux marchés	31
1.3.6	Saisonnalité de l'activité	32
1.3.7	Concurrence	32
1.3.8	Environnement réglementaire	32
1.4	**INVESTISSEMENTS**	**34**
1.4.1	Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années	34
1.4.2	Principaux investissements et désinvestissements en cours	35
1.4.3	Principaux investissements à venir	35
1.5	**CONTRATS IMPORTANTS**	**35**
1.6	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**	**36**

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, en **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.

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**, Publicis est introduite à la Bourse de Paris.

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 puis du réseau suisse Farner, 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.

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

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

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

En **2000**, Publicis acquiert Saatchi & Saatchi, dont le talent et la créativité sont mondialement reconnus. Cette acquisition marque une étape clé du développement du Groupe en Europe et aux États-Unis.

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 **2002**, Publicis annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles et Starcom MediaVest Group, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Le 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 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 particulier dans différentes disciplines des services marketing et sur les principaux marchés émergents.

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

Publicis Groupe accède en 2009 à la troisième place du classement mondial des grands groupes de communication, devançant Interpublic Group.

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

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

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

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

- une priorité donnée au client – les clients sont au cœur du fonctionnement du Groupe ;
- un modèle fluide – une seule personne (*Groupe Client Leader*) sert de point de contact et de responsable unique, avec la possibilité de puiser dans l'ensemble du vivier de talents du Groupe, libéré des silos ;
- une méthode de travail harmonisée – l'unification des comptes de résultat et la suppression de tous les obstacles opérationnels ;
- une organisation modulaire – l'aptitude à s'adapter aux situations et aux besoins individuels des clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug and play* à des partenaires globaux si besoin ;
- une offre unifiée – en fusionnant la création, l'intelligence et l'expertise technologique, le Groupe propose à ses clients des idées pour leur transformation inédites dans le secteur.

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

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

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

Après avoir cassé les silos et s'être organisé en Solutions, le Groupe franchit une nouvelle étape en 2017 en mettant en place une organisation par pays, ayant pour objectif de mettre à la disposition des clients une offre totalement intégrée, de la publicité au marketing, en passant par le consulting et les médias, avec la *data* en son cœur. Le déploiement de cette organisation a débuté en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Italie.

Publicis 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, a été lancée en **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.

Avec l'acquisition d'Epsilon, **2019** a été une année pivot. 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* est désormais pleinement effective et 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.

2020 restera marquée par la pandémie mondiale de Covid-19 qui s'est traduite par l'une des plus importantes crises économiques de l'histoire récente. Dans un tel contexte, le Groupe a ainsi réussi à délivrer des résultats solides grâce à la transformation entreprise plusieurs années auparavant. Sa plateforme Marcel a agi comme un fédérateur d'équipes et s'est révélée être un outil précieux pendant une telle période. Elle a permis au Groupe de s'adapter pour répondre aux exigences des nouvelles méthodes de travail et permettre un meilleur partage, même à distance.

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

Le Groupe sort de la pandémie à la fois renforcé et toujours plus engagé, comme en témoignent les progrès enregistrés en matière d'ESG qui se traduisent par l'obtention de la première place du 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), du commerce (Profitero) et de l'expertise en transformation digitale (Tremend). Par ailleurs, le Groupe a annoncé la création d'une joint-venture avec Carrefour, Unlimitail, pour répondre au marché en plein essor du retail media en Europe continentale et en Amérique latine.

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

Avec un revenu de près de 15 milliards d'euros en **2023**, Publicis s'est établi comme le deuxième acteur de l'industrie, devançant Omnicom, 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, reconnu par Adobe comme l'une des meilleures entreprises d'e-commerce en Amérique du Nord.

L'année **2024** restera historique pour Publicis. Avec un revenu net de près de 14 milliards d'euros, le Groupe est devenu le leader mondial des groupes de publicité, devançant WPP. Cette performance est le fruit d'efforts entrepris depuis de nombreuses années, qui se sont traduits par des gains de parts de marchés, la contribution des nombreux investissements dans la *data* et la technologie, et le bénéfice de son organisation en plateforme, mettant les clients au cœur de ses opérations. En 2024, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation autour de trois piliers : *Connected Media*, regroupant les activités de *data*, média, CRM, social et commerce ; *Intelligent Creativity*, comprenant la création, la production et les relations publiques ; et la *Technology* avec Publicis Sapient. Par ailleurs, Publicis a réalisé deux acquisitions significatives : Influential dans le marketing d'influence et Mars United dans le commerce.

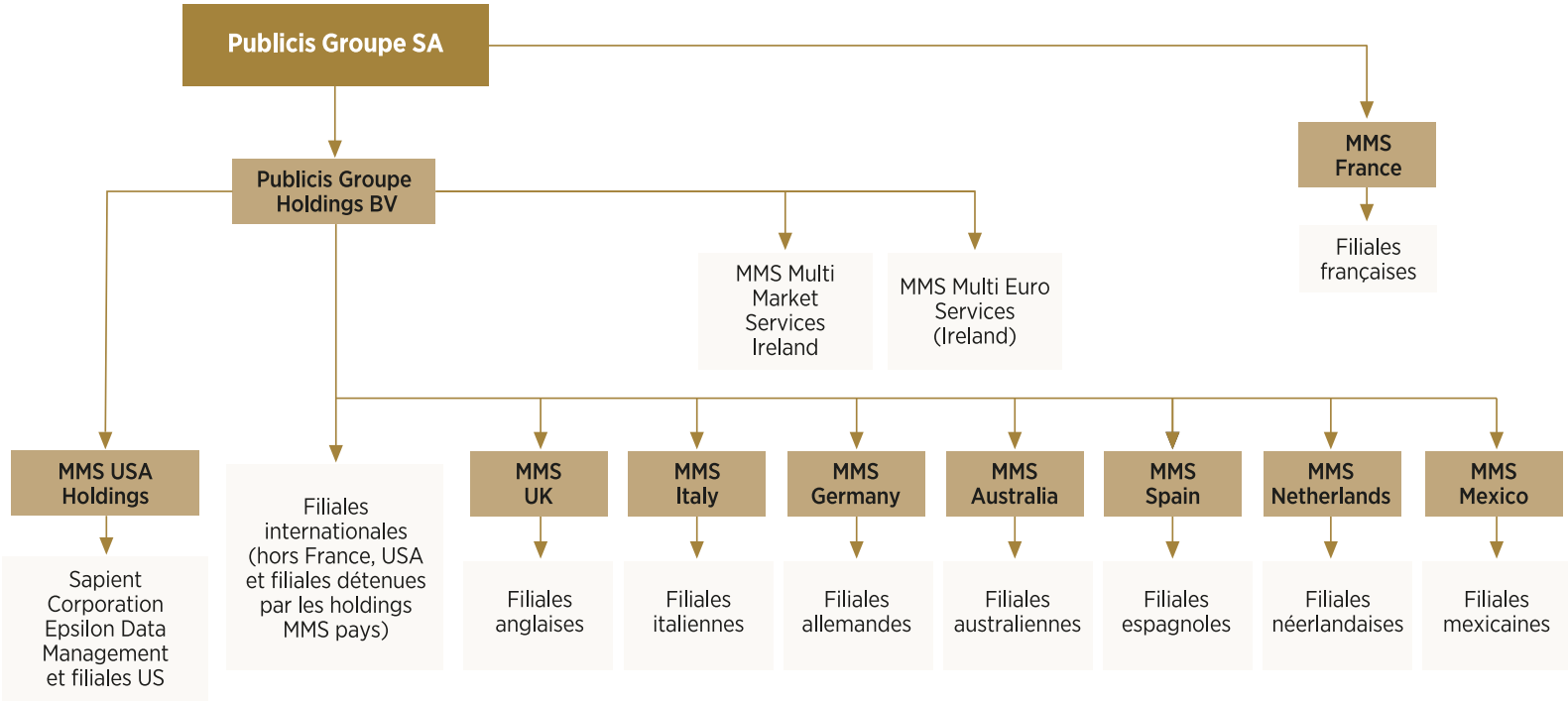
2024 a été une année exceptionnelle dans le domaine de l'intelligence artificielle, marquée par des avancées technologiques et une multiplication des grands modèles de langage (LLM). Tout en accompagnant ses clients dans leur transformation vers l'IA, Publicis accélère également le déploiement de cette technologie au sein de son organisation en regroupant l'ensemble de ses données propres sous une seule entité : CoreAI. Cette plateforme, développée en interne par Publicis Sapient, irrigue tous les métiers du Groupe afin de permettre à ses talents de tirer le meilleur parti de l'IA au service de la croissance de ses clients.

2024 a également été l'année du changement de mode de gouvernance du Groupe, en passant d'un Conseil de surveillance et Directoire à un Conseil d'Administration avec la nomination d'Arthur Sadoun en qualité de Président-Directeur Général.

Grâce à son modèle de croissance porté par l'IA, Publicis a maintenu sa position de leader en **2025** sur tous ses indicateurs clés : la croissance organique du revenu net, la marge opérationnelle, le *free cash flow*, le *new business*, la rétention client, les *billings* médias mondiaux, l'ESG et la capitalisation boursière. Notamment, 2025 a marqué la sixième année consécutive de surperformance du Groupe par rapport au secteur en termes de croissance organique. Tout au long de l'année, Publicis a continué à cibler des acquisitions afin de renforcer ses capacités dans des domaines tels que la résolution d'identité (Lotame), le marketing d'influence (Captiv8, BR Media et HEPMIL), la santé (p-Value) et le marketing sportif (Adopt). Publicis entame ainsi son deuxième siècle plus fort que jamais.

1.2 ORGANIGRAMME

1.2.1 Description sommaire du Groupe



1.2.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025 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 2025 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 2025 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 2025, le Groupe est présent dans plus de 100 pays, compte environ 114 000 collaborateurs et est le premier groupe mondial du secteur de la communication [(1)].

1.3.2 Stratégie

Les besoins des clients ont toujours été au cœur du modèle du Groupe. Publicis accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur marketing afin de les aider à concevoir des expériences personnalisées à grande échelle et à gagner dans un monde de plateformes. À cette fin, le Groupe n'a jamais cessé d'investir dans son offre et son organisation afin de se positionner comme un partenaire de référence et de confiance dans un environnement en constante évolution.

Les évolutions structurelles du secteur rendent le paysage des médias et du marketing de plus en plus fragmenté et complexe à appréhender pour les clients de Publicis. Cette situation génère à la fois des défis et de nombreuses opportunités. En quelques années, les technologies numériques et mobiles ont considérablement renforcé le pouvoir des consommateurs et facilité l'émergence de nouveaux concurrents pour les clients du Groupe. Les relations entre les marques et leurs clients ont été profondément transformées par l'essor des réseaux sociaux et des plateformes, tels que Google, Facebook, YouTube, Instagram ou TikTok, qui ont contribué à la création de nouveaux écosystèmes publicitaires.

Les habitudes de consommation ont également évolué drastiquement avec le développement des plateformes d'*e-commerce*, les consommateurs étant désormais habitués à avoir accès à tous les produits en un clic et à toute heure. Face à la concurrence des acteurs *Direct-to-Consumers* en ligne, il est devenu essentiel pour les marques établies de renforcer leur connaissance client et de développer avec eux des relations plus directes, dans le respect des réglementations applicables en matière de confidentialité et de protection des données. Dans un contexte de fragmentation accrue des médias et de prédominance des *walled gardens*, les annonceurs peuvent s'appuyer sur une connaissance approfondie de leurs consommateurs et tirer parti du fort développement de nouveaux canaux publicitaires, tels que la télévision connectée, le *Retail Media* et le marketing d'influence.

Publicis s'est engagé très tôt dans une trajectoire de transformation et d'investissements significatifs. En intégrant précocement les technologies d'intelligence artificielle, Publicis a été en mesure de proposer à ses clients des solutions fondées sur l'intelligence artificielle, toujours plus adaptées, innovantes et performantes.

Dans un premier temps, l'acquisition de Sapient en 2015 a positionné le Groupe comme un partenaire de référence de la transformation digitale des entreprises, plaçant les besoins des consommateurs et l'expérience client au cœur de leur modèle.

Une étape clé supplémentaire a été franchie avec l'acquisition d'Epsilon en 2019, une société technologique spécialisée dans la *data* et les activités de marketing. La base de données propriétaire d'Epsilon, qui fait référence sur le marché, a depuis été déployée au sein des activités du Groupe grâce à l'intelligence artificielle, constituant un avantage concurrentiel majeur. Cette intégration a notamment renforcé l'offre média du Groupe, dont la position de leadership s'est vue renforcée grâce à la qualité du graphe d'identités d'Epsilon, qui permet un ciblage plus précis et une amélioration de la performance des campagnes en connectant les médias *paid, earned, shared* et *owned.* De la même manière, les marques créatives du Groupe sont en mesure de concevoir des communications encore plus pertinentes, à la fois adaptées aux consommateurs individuels, mais également applicables à grande échelle. C'est également le cas pour Publicis Sapient, à qui Epsilon permet d'optimiser la connaissance des consommateurs pour proposer à ses clients des solutions plus efficaces pour faire évoluer leur *business model*, notamment en matière de *Direct-to-Consumer*.

Depuis lors, Publicis continue de renforcer sa différenciation en investissant dans des expertises et de nouveaux actifs technologiques et *data* au sein de segments à forte croissance. Ces investissements incluent la télévision connectée, avec le lancement de PMX Lift en 2021, le *Retail Media* avec l'acquisition de CitrusAd en 2021, ainsi que le commerce avec les acquisitions de Profitero et de Mars United entre 2022 et 2024. Le Groupe a également renforcé ses investissements dans le marketing d'influence, avec l'acquisition d'Influential en 2024, puis de Capitv8, BR Media et Hepmil en 2025.

(1) Source = Concurrence – chapitre 1.3.7.

Parallèlement à la transformation de son offre, Publicis a fait évoluer son organisation afin de gagner en agilité, passant progressivement d'un modèle de holding à celui de plateforme. La stratégie *Power of One*, fondée sur un modèle de collaboration intégrée offrant des bénéfices accrus aux clients, a été initiée dès 2016. Par l'intermédiaire du *Groupe Client Leader* (directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient d'un accompagnement 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.

Le Groupe a également réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de mutualiser les expertises et de développer des solutions adaptées aux spécificités locales. L'ensemble des pays et régions bénéficie de l'accès aux *Global Delivery Centers* ainsi qu'aux centres de services partagés opérés par Re:Sources. Depuis 2018, l'organisation tout entière est connectée via Marcel, la plateforme du Groupe fondée sur l'intelligence artificielle, dédiée au partage des connaissances et au développement professionnel, entre autres initiatives.

En 2024, le Groupe a lancé CoreAI, une initiative visant à placer l'intelligence artificielle au cœur de son organisation en regroupant l'ensemble des actifs *data* du Groupe sous une seule entité. Aujourd'hui, CoreAI permet aux équipes de Publicis de gagner en efficacité dans l'accompagnement des besoins des clients, et la technologie a également été déployée au sein des environnements de certains clients.

Toutes ces actions ont contribué à renforcer l'efficacité opérationnelle de Publicis, comme en témoignent ses indicateurs financiers les plus élevés du marché, tout en générant des économies permettant de continuer à investir dans les talents et les expertises de demain.

1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe

Afin de répondre de manière globale à l'ensemble des besoins de ses clients, tant en matière de marketing que de transformation digitale, le modèle de Publicis s'articule autour de trois pôles d'expertise principaux : *Connected Media*, *Intelligent Creativity* et *Technology.* Ces expertises sont interconnectées par l'intelligence artificielle, grâce à une organisation du Groupe structurée comme une plateforme unifiée et agile.

Connected Media

L'écosystème *Connected Media* de Publicis regroupe l'ensemble des compétences médias *paid, earned, shared* et *owned* du Groupe, qui sont connectées aux données d'Epsilon grâce à l'intelligence artificielle.

Conseil média et achat d'espace

Publicis conseille ses clients sur la sélection et l'utilisation optimale des médias, ainsi que l'achat des espaces publicitaires les plus efficaces pour leurs campagnes de communication. Le réseau intégré d'experts du Groupe – couvrant la stratégie, l'investissement, la création et les technologies digitales – est essentiel pour aider les clients à positionner et optimiser leurs marques dans un paysage médiatique de plus en plus complexe et fragmenté.

L'activité média du Groupe est structurée autour de marques internationales telles que Starcom, Zenith et Spark Foundry. Elle s'articule principalement autour de deux types de services :

- Conseil média/média planning : analyse des données sur les comportements des consommateurs et sur les audiences médias afin d'élaborer un plan média détaillé, fondé sur un mix optimal et adapté à la stratégie marketing du client, à ses objectifs, à sa cible et à son budget ;
- Achat d'espace : acquisition d'espaces publicitaires (presse, télévision, radio, affichage, display digital, etc.) ou de services de référencement, pour le compte des clients et conformément au plan média défini, en s'appuyant sur la puissance d'achat du Groupe afin d'obtenir les conditions tarifaires et contractuelles les plus favorables.

Commerce

Dans un monde dominé par les plateformes, et en particulier par celles de l'*e-commerce*, les marques cherchent à réinventer leur relation avec les distributeurs et à se connecter plus directement à leurs consommateurs. L'activité commerce de Publicis leur permet de définir de nouvelles stratégies visant à optimiser leurs canaux de distribution, leur présence en point de vente, leur visibilité sur les plateformes d'e-commerce et leurs conditions de livraison, ainsi que développer des plateformes propriétaires pour la vente directe aux consommateurs.

Grâce aux expertises combinées de CitrusAd, Profitero, Arc et Mars United, Publicis a construit une offre commerce intégrée. L'expertise du Groupe en *Retail Media*, en optimisation de la visibilité digitale (*digital shelf*), ainsi que ses outils de mesure en ligne et hors ligne, combinés à ses relations étroites avec l'ensemble des principaux distributeurs, permettent aux clients de bénéficier d'une vision à 360 degrés des parcours d'achat des consommateurs.

Influenceurs

Publicis a développé l'une des solutions de marketing d'influence les plus complètes au niveau mondial, reliant les annonceurs à plus de 15 millions de créateurs, dont 90 % d'influenceurs disposant de plus d'un million d'abonnés. En combinant les capacités d'Influential, Captiv8, BR Media et Hepmil avec une connaissance approfondie des consommateurs grâce à son graphe de données, le Groupe permet à ses clients d'identifier et d'activer des créateurs en affinité avec leurs audiences, contribuant ainsi à la croissance de leurs activités.

Performance

Les marques cherchent à optimiser leur présence digitale afin d'accroître le trafic généré en ligne. Performics, le réseau du Groupe dédié au marketing de la performance, accompagne les clients dans la structuration et l'optimisation de leurs actifs digitaux (contenus, design, *search*, affiliation, mots-clés, ciblage, etc.) et dans l'activation des canaux les plus pertinents pour améliorer la performance.

Un modèle reposant sur le graphe de données leader du secteur

Avec l'acquisition d'Epsilon en 2019, Publicis a pris un temps d'avance sur l'utilisation des données et de la technologie dans le domaine de la transformation marketing et digitale des entreprises. L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de vie de la donnée consommateur, depuis la structuration et l'enrichissement des données brutes jusqu'à l'activation de campagnes personnalisées, multicanales et à grande échelle. Au cours de la dernière décennie, l'environnement marketing a connu des changements, tels que la dépréciation des cookies tiers, qui ont perturbé la capacité des spécialistes du marketing à identifier les consommateurs et à personnaliser les messages au niveau individuel. Depuis 2012, Epsilon s'est construit une immunité à ces changements avec le développement de Core ID, la solution d'identification la plus stable et la plus précise du secteur. Les capacités *data* du Groupe ont été progressivement renforcées et étendues à l'international, notamment grâce aux acquisitions de Yieldify, Retargetly et Lotame. Le Groupe dispose aujourd'hui de données couvrant environ 2,3 milliards de personnes dans le monde et est en mesure d'interagir avec 91 % des adultes connectés à Internet.

En 2023, Publicis et Carrefour ont lancé leur joint-venture Unlimitail, afin de répondre à la demande du marché du *Retail Media* en plein essor en Europe continentale, au Brésil et en Argentine. La joint-venture combine la technologie avancée de Publicis « *CitrusAd, powered by Epsilon* » avec la puissance des données et l'expertise *Retail Media* de Carrefour Links.

La base de données d'Epsilon constitue le socle de l'écosystème *Connected Media* de Publicis. En connectant ses actifs *data* à l'ensemble de ses expertises médias, le Groupe est en mesure d'aider les marques à établir des relations individualisées avec leurs clients. Cette approche repose sur l'adaptation des communications à des formats médias privilégiés par les consommateurs, le recours à leurs influenceurs favoris et à une présence sur les plateformes qu'ils utilisent le plus souvent pour leurs achats. Ce faisant, Publicis contribue à la transformation marketing de ses clients en leur offrant une visibilité accrue sur le parcours d'achat des consommateurs, permettant aux marques de connecter directement leurs investissements marketing à des résultats mesurables.

Intelligent Creativity

Création

La mission première des agences et réseaux de création est de concevoir des idées suffisamment universelles pour traverser les frontières, tout en résonnant auprès de chaque consommateur. Dans un contexte de digitalisation croissante et de mondialisation des marques des clients de Publicis, la personnalisation des contenus, adaptée à chaque consommateur, est devenue essentielle.

La créativité doit à la fois être dynamique mais également asseoir la notoriété de la marque. Le Groupe conseille ainsi ses clients sur leur stratégie de marque, leur positionnement et leur identité, tout en créant du contenu dynamique et en l'activant de manière digitale. Les activités créatives du Groupe sont structurées autour de grandes marques iconiques telles que Leo (regroupant Publicis Worldwide et Leo Burnett), Saatchi & Saatchi, BBH, Marcel, LePub et Fallon.

Production

Publicis propose une expertise mondiale déclinée localement en matière de conception et de production de contenus de marques pour tous les canaux médias. À travers Prodigious et Harbor, le Groupe fournit à ses agences et ses clients des outils de gestion des campagnes et les bibliothèques d'archives les plus performants.

En connectant ses actifs *data* de premier plan à un réseau de 50 studios de production intégrés dans le monde, l'infrastructure de production du Groupe permet de concevoir des contenus pilotés par la donnée, en assurant la personnalisation à grande échelle et la mesure de la performance. Cette offre intègre notamment des outils d'intelligence artificielle innovants, tels que Leona, la plateforme agentique de production du Groupe.

Communication stratégique

Pour soutenir son activité de conseil auprès de ses clients sur l'ensemble des enjeux stratégiques, Publicis dispose de réseaux spécialisés en communication stratégique tels que MSL, Salterbaxter, Publicis Consultants, Kekst CNC et Publicis Live. Ces réseaux d'experts permettent de répondre aux besoins des clients en matière de communication de crise, relations presse, affaires publiques, relations institutionnelles, communication financière et événementiel, afin d'accroître leur visibilité et l'efficacité de leur communication avec leurs parties prenantes.

Technology

Publicis Sapient, la plateforme du Groupe dédiée à la technologie, au numérique et au consulting, accompagne les clients dans l'accélération de leur transformation digitale en s'appuyant sur plus de 20 000 experts. Elle aide les entreprises à définir des stratégies de croissance, à concevoir des expériences clients fondées sur les données, à développer des solutions technologiques innovantes et agiles (infrastructures, applications, etc.), à déployer des projets *data* et à concevoir de nouveaux produits et services digitaux à forte valeur ajoutée.

Depuis 2018, Publicis Sapient est organisé par *industry verticals* afin de renforcer l'expertise par secteur d'activité, identifier les opportunités de croissance et proposer à ses clients le savoir-faire qui assurera leur succès. Les neuf *industry verticals* sont les suivantes : produits de grande consommation, énergie et matières premières, services financiers, santé, secteur public, distribution, médias, télécommunications et technologies, transport et mobilité, voyage et hôtellerie.

À la suite de la réorganisation de ses activités nord-américaines en 2019, Publicis Sapient s'est concentré sur son offre de services de transformation digitale dans un contexte de demande croissante pour cette expertise, notamment s'agissant de la mise en œuvre de stratégies d'intelligence artificielle dans les entreprises. Publicis Sapient a également développé des solutions d'IA propriétaires destinées à accélérer la mise en œuvre des projets clients, telles que Bodhi, plateforme d'orchestration agentique, et Slingshot, solution d'accélération de développement logiciel.

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, Moyen-Orient & Afrique, 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 marchés sont chacun dirigés et supervisés par une personne unique, et pilotés au quotidien par un Comité Exécutif unifié rassemblant les membres des différentes expertises, et disposant 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, le Comité Exécutif est présidé par Arthur Sadoun. Ce comité a pour mission d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, en combinant toutes les expertises, et d'accroître les synergies commerciales grâce à la *cross-fertilisation.*

Groupe Client Leaders

Les clients ont toujours été au cœur de la stratégie de Publicis. Pour les servir au mieux, Publicis s'appuie sur une organisation structurée autour de *Client Leaders*, des responsables de clientèle dédiés à un client. Les grands clients faisant appel aux services de Publicis dans plusieurs pays ou sur plusieurs lignes d'activité sont suivis par un *Groupe Client Leader (GCL).* Les grands clients opérant dans un seul pays ou une seule région sont quant à eux suivis par un *Country Client Leader*.

Cette organisation permet ainsi au client d'avoir une relation simple et gérée par un interlocuteur unique. Elle favorise la *cross-fertilisation* et permet de proposer de façon transversale l'ensemble des activités et expertises du Groupe aux clients.

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

Global Delivery Centers

Implantés principalement en Inde, à l'île Maurice, au Costa Rica et en Colombie, les *Global Delivery Centers* sont principalement au service de Publicis Sapient ainsi que des activités *Connected Media* et production du Groupe. Les acquisitions de Tremend en 2022 et de Practia en 2023, respectivement en Roumanie et en Argentine, ont renforcé les capacités de Publicis Sapient en Europe et en Amérique latine, avec la création de deux nouveaux *Delivery Centers* dans ces régions.

Re:Sources

Re:Sources constitue la colonne vertébrale du modèle collaboratif de Publicis en apportant un soutien digital, administratif et logistique dans ses principaux marchés. Afin que les agences du Groupe innovent et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques unifiées et des « usines de traitement » efficientes. Les services partagés (digital : infrastructures et systèmes, facturation et règlements médias, 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, 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.

Société mère et holdings

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 court 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 collaborative du Groupe fondée sur l'intelligence artificielle facilitant les échanges, l'apprentissage, le partage des connaissances et la gestion du changement entre collaborateurs. Depuis 2017, Marcel a évolué pour devenir un élément central de Publicis Groupe, offrant à ses collaborateurs non seulement une base de connaissances et des opportunités professionnelles, mais également la possibilité de se connecter et de se développer au sein d'environ 260 communautés actives. Avec 102 000 utilisateurs mensuels, Marcel connecte tous les talents de Publicis pour apporter le meilleur du Groupe aux clients. En quelques heures, Marcel permet de constituer des équipes d'experts pluridisciplinaires et multiculturelles pour répondre à un besoin spécifique ou de lancer une consultation interne afin de recueillir 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 postuler pour une mission pour une autre agence (*gig*), de suivre une formation en ligne (en choisissant parmi plus de 75 000 formations disponibles et 60 000 articles et contenus d'experts), ou de trouver un mentor grâce au programme *Smart Global Mentorship*. La plateforme héberge par ailleurs un espace dédié au programme *WorkingWithCancer* comprenant des ressources et des formations pour les managers, ainsi que des informations sur l'initiative *CareBnB*, une solution permettant aux collaborateurs de partager leur logement avec des patients atteints de cancer en traitement. Enfin, Marcel soutient les initiatives de développement personnel du Groupe, notamment au travers du partenariat avec *Thrive Global* qui vise à améliorer le bien-être des collaborateurs.

En 2024, Marcel a accéléré dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la formation des salariés en mettant à la disposition des collaborateurs PL.AI, un programme de perfectionnement en IA comportant plus de 3 000 cursus et 15 outils dédiés au développement professionnel. Depuis 2024, le Groupe accueille également ses clients et partenaires sur Marcel, leur permettant d'échanger, de partager, d'apprendre et de collaborer efficacement *via* la plateforme.

CoreAI

Publicis a intégré au cœur de son organisation une couche d'intelligence artificielle qui regroupe l'ensemble des actifs *data* du Groupe au sein d'une entité unique, CoreAI. Développé en interne par Publicis Sapient à partir de 2023, CoreAI connecte l'ensemble des données du Groupe, à savoir 2,3 milliards de profils consommateurs, des milliers de milliards de points de données analysant la performance des campagnes, ainsi que près d'un pétaoctet de contenus hébergés sur la plateforme Marcel, le tout combiné avec plus de 35 ans de données de transformation commerciale et de lignes de code détenues exclusivement par Publicis Sapient.

CoreAI permet à chacun des métiers du Groupe de tirer le meilleur parti de l'intelligence artificielle afin de soutenir la croissance des clients :

- *Insights :* des analyses de données rigoureuses et pertinentes alimentant les stratégies de communication ;
- Médias : des plans d'achat médias et d'optimisation toujours plus précis afin d'accélérer les ventes des clients ;
- Création et production : du contenu personnalisé réalisé à grande échelle, générant des gains d'efficacité et favorisant l'innovation créative ;
- *Software* : les meilleurs logiciels et produits digitaux déployés sur le marché à grande échelle en seulement quelques jours ;
- Opérations : des opérations internes et des systèmes de gestion des clients toujours plus rapides, précis et efficaces.

1.3.4 Principaux clients

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu net est réalisé avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 37% du revenu net 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 2025 par région sont indiqués ci-dessous :

Europe

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

Amérique du Nord

AbbVie ; Bank of America ; General Motors ; GlaxoSmithKline Pharma ; Pfizer ; Samsung ; Stellantis ; Toyota ; United Healthcare ; Verizon ; Walmart

Asie-Pacifique

Haleon ; Huawei ; L'Oréal ; McDonald's ; Nestlé ; Pfizer ; PMI ; Procter & Gamble ; Samsung ; Toyota ; Walt Disney

Moyen-Orient & Afrique

Beiersdorf ; Diriyah Gate Development Authority ; Etisalat ; LVMH ; McDonald's ; Neom ; Nestlé ; Omantel ; Procter & Gamble ; Visa

Amérique latine

AB InBev ; Beiersdorf ; Claro ; Haleon ; Heineken ; L'Oréal ; McDonald's ; Mondelez ; Nestlé ; Procter & Gamble ; Visa

En 2025, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :

- Santé : 15 % ;
- Automobile : 13 % ;
- Alimentation & boissons : 13 % ;
- Finance : 12 % ;
- TMT : 11 % ;
- Grande consommation : 10 % ;
- Distribution : 8 % ;
- Loisirs & voyages : 4 % ;
- Secteur public & autres : 3 % ;
- Énergie & industrie : 3 % ;
- Autres : 8 %.

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

1.3.5 Principaux marchés

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

(en millions d'euros)	2025	En %	2024	En %
Amérique du Nord	8 899	61 %	8 583	61 %
Europe	3 520	24 %	3 384	24 %
Asie-Pacifique	1 260	9 %	1 218	9 %
Moyen-Orient & Afrique	440	3 %	406	3 %
Amérique latine	428	3 %	374	3 %
Total	**14 547**	**100 %**	**13 965**	**100 %**

1.3.6 Saisonnalité de l'activité

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

1.3.7 Concurrence

En 2025 le Groupe est en tête du classement mondial des groupes de communication (source : rapports annuels des sociétés).

Le tableau ci-après indique le revenu net et le revenu publiés par chacun des trois premiers groupes de communication dans le monde au titre de l'année 2025, les chiffres d'Omnicom intégrant un mois de ceux d'Interpublic suite à la finalisation en novembre 2025 de l'acquisition annoncée en décembre 2024.

(en millions) (1)	Publicis	WPP	Omnicom
Revenu net en monnaie locale	14 547 EUR	10 176 GBP	n.c (2)
Revenu net en dollars	16 439 USD	13 432 USD	n.c (2)
Revenu en monnaie locale	17 399 EUR	13 550 GBP	17 272 USD
Revenu en dollars	19 661 USD	17 886 USD	17 272 USD

(1) Taux de change : 1 EUR = 1,13 USD, 1 GBP = 1,32 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 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 du secteur du conseil en transformation numérique ont fait leur entrée, tels qu'Accenture 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 dans des délais souvent courts ; de nouvelles réglementations peuvent être mises en place, parfois sans préavis ; et l'évolution du Groupe peut l'amener à étendre ses activités à des domaines soumis à des réglementations qui ne le concernaient pas auparavant. Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur ou tout assujettissement à de nouvelles réglementations peut avoir une incidence significative sur le Groupe.

Le Groupe est soumis à des lois et réglementations relatives à la protection des données personnelles dans la plupart des pays dans lequel le Groupe conduit ses activités. Le Groupe adapte régulièrement sa politique et ses programmes en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec les réglementations existantes comme notamment le règlement général relatif à la protection des données, règlement européen 2016/679 (le « RGPD »). Après le Brexit, le Royaume-Uni a intégré le RGPD dans sa législation *via* le « UK GDPR ». Le Royaume-Uni a également adopté, en 2025, le *Data Use and Access Act*, dont l'objectif principal est de stimuler la croissance économique grâce à l'utilisation des données et de permettre un usage plus efficace des données tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Cette loi modifie certains éléments des principes du RGPD tels qu'ils ont été intégrés en droit britannique par le UK GDPR, sans toutefois affecter la décision d'adéquation entre l'Union européenne et le Royaume-Uni. Le *Data Use and Access Act* comporte également des dispositions qui ne relèvent pas de la protection des données à caractère personnel, notamment des obligations en matière de portabilité des données, de vérification de l'identité numérique et de réformes de l'économie numérique.

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

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

En vertu des législations des États américains en matière de protection des données, l'utilisation de données à caractère personnel à des fins de publicité et de marketing suppose, en règle générale, d'informer les consommateurs et de leur offrir la possibilité de s'opposer à ce type de traitement (*opt-out*). En outre, plusieurs États ont adopté des lois exigeant le recueil d'un consentement exprès pour le traitement de données à caractère personnel sensibles, telles que les informations relatives à l'état de santé ou à l'origine ethnique. Par ailleurs, le droit américain restreint la communication de certaines catégories de données.

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

L'Union européenne a également introduit de nouvelles réglementations qui affectent le secteur du marketing et de la publicité avec l'ambition de faire évoluer l'Union européenne vers un marché numérique unique et de « créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés et d'établir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises ». Celles-ci s'articulent autour du Digital Market Act (DMA), du Digital Services Act (DSA), du Data Act (DA) 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. Le *Data Act*, entré en vigueur en 2024, a un impact sur les entreprises fournissant des services SaaS, en ce qu'il confère aux utilisateurs un droit étendu à la portabilité des données, exerçable moyennant un préavis de deux mois.

De nombreux pays se montrent inquiets de l'impact que peuvent avoir les réseaux sociaux sur les personnes vulnérables, les mineurs en particulier mais également au regard de toute forme d'addiction ou mauvaise influence pouvant résulter d'un usage déviant ou excessif de ces plateformes de communication. Certains pays comme l'Australie interdisent désormais l'accès aux réseaux sociaux aux mineurs de 16 ans - *Online Safety Amendement (Social Media Minimum Age) Act 2024* entré en vigueur en décembre 2025 ; d'autres pays ou régions comme l'Europe préparent des réglementations similaires visant à renforcer la protection des personnes sur les plateformes. Le Royaume-Uni a également déjà mis en œuvre l'*Online Safety Act 2023* afin de traiter certaines de ces problématiques. Les législations des États américains imposent, lors de la création d'un compte, la mise en place de mécanismes de vérification de l'âge destinés à protéger les enfants contre les contenus préjudiciables.

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

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

1.4 INVESTISSEMENTS

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

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

En 2023, Publicis a annoncé l'acquisition de **Practia**, un des leaders des services de transformation digitale en Amérique latine, basée en Argentine. 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. Également dans la transformation digitale, le Groupe a acquis **Corra**, basé à New York, un leader de l'*e-commerce* qui renforcera l'expertise existante de Publicis Sapient dans les solutions de commerce, notamment Adobe Commerce, tout en étendant l'offre de Publicis Sapient sur le commerce digital et omnicanal.

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2025, le Groupe a acquis **Lotame**, leader indépendant en *data* et solutions d'identification. L'alliance des actifs *data* et *ID* de Lotame combinée aux 2,3 milliards de profils globaux de Publicis offrira aux clients la possibilité d'adresser 91 % des internautes adultes, de façon sécurisée et transparente.

L'acquisition de **Moov AI**, leader canadien de solutions en IA et en données, permet au Groupe de renforcer son offre dans l'IA pour les clients du Groupe sur le marché nord-américain.

Le Groupe a par ailleurs renforcé son offre d'influence globale avec les acquisitions de **Captiv8**, la plus grande plateforme mondiale dédiée au marketing d'influence (avec un réseau de 15 millions de créateurs de contenus dans le monde entier, réunissant 95 % des influenceurs de plus de 5 000 abonnés), **BR Media Group**, le leader en marketing d'influence et contenu en Amérique latine, et **HEPMIL Media Group**, l'agence d'influence de référence en Asie du Sud-Est.

Dans le domaine du sport, le Groupe a réalisé l'acquisition d'**Adopt**, une agence mondiale spécialisée dans le sport et la culture, pour renforcer sa capacité à utiliser les athlètes pour créer des liens culturels authentiques avec les marques.

Publicis Health a fait l'acquisition de **p-Value Group**, acteur de référence en communication médicale, proposant une offre complète de services aux entreprises des sciences de la vie.

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

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2025 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 670 millions d'euros, incluant 47 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix.

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

En mars 2026, le Groupe a annoncé l'acquisition de **Adge.AI**, une entreprise leader dans le domaine de la mesure et de l'intelligence de contenu. Adge.AI propose une solution d'analyse alimentée par l'IA qui optimise les performances des contenus créatifs et vidéo. Elle analyse les données d'engagement et de conversion, identifie les éléments créatifs les plus performants et fournit des enseignements concrets pour orienter la stratégie de contenu et améliorer le ROI des campagnes. En intégrant Adge.AI à son infrastructure de production, déjà la plus vaste et la plus avancée du secteur, Publicis offrira des capacités de mesure de contenu en temps réel, ainsi que des prévisions sur la performance, activables immédiatement afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des contenus.

En avril 2026, le Groupe a annoncé l'acquisition de **160over90**, agence de référence spécialisée dans le sport et la culture, qui était une division de WME Group. L'agence accompagne les marques internationales dans leurs stratégies et activations sportives et culturelles, en donnant vie à des moments inoubliables lors d'événements comme le Super Bowl, les Jeux olympiques ou encore la Coupe du Monde. Elle compte plus de 670 collaborateurs répartis entre les États-Unis, le Royaume-Uni, la région EMEA et l'APAC. 160over90 sera intégré à Publicis Sports afin de donner naissance à une plateforme mondiale capable de générer des résultats mesurables en connectant les marques à leurs audiences, dans les domaines du sport et de la culture grâce à la puissance combinée des technologies et de la data de Publicis.

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 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, etc.). Ainsi, tous les investissements à venir seront axés sur l'acquisition des compétences uniques dans les domaines de la *data*, de la technologie, de la production et des médias numériques.

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 2025, s'élevant respectivement à 614 millions d'euros et 63 millions d'euros, soit un total de 677 millions d'euros dont 340 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.

La partie R&D d'Epsilon, s'appuie sur une culture et des investissements en faveur d'une innovation continue, basée sur la rigueur académique, afin d'accélérer le déploiement des solutions pour les clients. Les 3 000 ingénieurs sont actifs pour concevoir de nouvelles solutions, les tester, les améliorer et les déployer chez plus de 700 clients. Les *data scientists* interviennent pour optimiser et affiner les performances des algorithmes, l'objectif étant d'être le plus précis et efficace possible.

Epsilon organise chaque année un hackathon et une conférence Tech internes, destinés à mobiliser tous leurs ingénieurs dans un temps court afin de travailler sur des prototypes, pour de nouvelles fonctionnalités d'IA qui seront intégrées dans la plateforme *PeopleCloud*. Enfin, tourné vers le futur et le partage de connaissances, un programme spécifique permet d'accueillir 15 PhD durant un an, qui sont suivis et mentorés par les équipes *Decision Science*.

Publicis Sapient a développé 3 produits IA majeurs : *Slingshot, Bodhi,* et *Sustain*, qui sont en amélioration continue, contribuant à des résultats hors normes chez les clients. Les sept « *Labs* » en Amérique du Nord, Europe, Inde et Amérique latine, sont des centres d'expertise technique pour répondre aux problématiques technologiques des clients en temps réel. Publicis Sapient organise également plusieurs Hackathons dans l'année, pour promouvoir l'innovation – certains spécifiques pour des clients, certains axés sur l'amélioration de l'exécution des solutions pour les clients et d'autres axés sur l'amélioration des méthodes internes de travail. Ces moments importants permettent aussi de renforcer les capacités internes et la culture collaborative, et de développer de nouvelles compétences des praticiens juniors.

Pour anticiper les évolutions technologiques, plusieurs partenariats stratégiques ont été établis avec des fournisseurs clés de la technologie, permettant de certifier de nombreuses équipes et de collaborer ensemble sur quelques projets-pilote.

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**
	Description des principaux facteurs de risques	38
	Facteurs de risques	38
2.2	**PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**	**49**
2.2.1	Objectifs et organisation	49
2.2.2	Dispositif de contrôle interne	50
2.2.3	Suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne	51
2.2.4	Dispositif de gestion des risques	52
2.3	**ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES**	**54**

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

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

Description des principaux facteurs de risques

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

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, l'environnement géopolitique est marqué par plusieurs conflits au Moyen-Orient et entre la Russie et l'Ukraine. Cependant, l'exposition directe du Groupe dans ces pays en conflit est modérée.

La multiplication des conflits, des tensions géopolitiques et des mesures de rétorsion économique contribue à un environnement macroéconomique incertain, susceptible d'affecter certains de nos clients et, indirectement, les investissements qu'ils consacrent à la communication et à la transformation de leurs activités.

À la date de présentation du présent document d'enregistrement universel, le Groupe, comme l'ensemble des acteurs économiques, n'est pas en mesure d'évaluer l'impact de ces évolutions géopolitiques et économiques sur ses activités.

Par ailleurs, le développement rapide de l'intelligence artificielle suscite des interrogations croissantes de la part des investisseurs quant à ses effets sur le secteur de la publicité et des services de communication.

L'exercice de cartographie des risques Groupe, réalisé au cours du dernier trimestre 2025, n'a révélé aucun risque majeur après la prise en compte des dispositifs de maîtrise. La méthodologie utilisée est détaillée dans la section 2.2.4, Dispositif de gestion des risques.

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

Facteurs de risques [1]

Catégories	Facteurs de risques	Impact potentiel	N° de page	Enjeu abordé dans les états de durabilité
Risques sectoriels	● Sensibilité à la conjoncture économique et géopolitique	Élevé	39	
	● Secteur extrêmement concurrentiel	Élevé	40	
Risques opérationnels	● Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information	Élevé	41	
	● Risques liés aux portefeuilles clients	Élevé	42	
	● Risques liés aux collaborateurs	Modéré	44	4.1.9
	● Risques liés aux fusions et acquisitions	Modéré	45	
	● Risques liés à l'intelligence artificielle	Modéré	47	4.1.9
Risques réglementaires et juridiques	● Confidentialité des données personnelles	Élevé	43	4.1.9
	● Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Modéré	46	4.1.9
Risques financiers	● Liquidité et notation financière du Groupe	Faible	48	

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

1. Sensibilité à la conjoncture économique et géopolitique

Élevé ✓	Modéré	Faible

Description du risque

Les secteurs de la publicité, de la communication et du conseil sont particulièrement sensibles aux évolutions des budgets des clients, dont l'activité peut être affectée par des périodes de récession dans certains pays ou secteurs d'activité. Ces évolutions peuvent résulter de facteurs macro-économiques tels que l'inflation, la hausse des taux, ou le ralentissement de la consommation des ménages. Par ailleurs, les tensions géopolitiques persistantes ainsi que les incertitudes découlant notamment des politiques tarifaires et commerciales mises en œuvre dans différentes régions du globe peuvent également affecter nos clients et leurs opérations. Ces facteurs peuvent notamment perturber leurs chaînes d'approvisionnement et entraîner une hausse de leurs coûts de production, en particulier dans un contexte d'augmentation des coûts de l'énergie. Une conjoncture défavorable pourrait entraîner une réduction ou un report des budgets publicitaires et/ou de transformation et donc avoir un impact défavorable sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

Par ailleurs, la structure de coûts du Groupe repose en grande partie sur les rémunérations de ses collaborateurs. Dans ce contexte, la persistance d'un environnement macroéconomique marqué par une inflation élevée pourrait exercer une pression défavorable sur la marge du Groupe.

Gestion du risque

Les clients perçoivent la communication et les réformes en profondeur comme un moyen de faire face à un contexte difficile. Par ailleurs, le développement de l'intelligence artificielle contribue à accélérer les projets de transformation de nombreux clients et constitue un levier potentiel de différenciation pour le Groupe.

S'agissant de la maîtrise des coûts, le Groupe met en œuvre des mesures d'efficacité opérationnelle, notamment à travers son organisation en plateformes, afin de contenir l'impact de l'évolution des coûts du personnel et de préserver ses marges. Le déploiement de solutions d'intelligence artificielle au sein de l'organisation vise également à améliorer la productivité et l'efficacité opérationnelle.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié, réparti sur de nombreux secteurs et zones géographiques, ce qui ce qui contribue à limiter son exposition à une conjoncture défavorable affectant un marché ou une industrie spécifique.

2. Secteur extrêmement concurrentiel

Élevé ✓	Modéré	Faible

Description du risque

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

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

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

Par ailleurs, la fusion Omnicom-Interpublic entérinée en 2025 entraînera une modification du paysage publicitaire en faisant du nouvel ensemble le nouveau leader mondial.

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

Gestion du risque

Dans un environnement où les cycles de renégociations sont plus courts, le Groupe ajuste continuellement ses offres, ses capacités et son organisation pour rester compétitif.

Le Groupe s'appuie notamment sur des investissements dans la donnée et la technologie, qui se sont élevés à environ 14 milliards d'euros depuis 2015. Ces investissements ont permis de renforcer durablement ses capacités dans des domaines clés tels que l'identité, la donnée, le commerce et le retail media, l'influence et le contenu, ainsi que l'accompagnement des transformations digitales.

Le modèle opérationnel du Groupe repose sur trois activités *Connected Media, Intelligent Creativity* et *Technology.* Ce modèle permet de proposer des solutions combinant média, création, données et technologie, en réponse à l'évolution des attentes des clients. Cette organisation, déployée selon un modèle pays et soutenue par des plateformes mutualisées, favorise à la fois l'agilité commerciale, la personnalisation des offres et une gestion disciplinée des coûts.

Le Groupe a pour ambition de devenir le partenaire clé (*Most Valuable Partner)* pour ses clients et ses talents. Afin d'accompagner ses clients, le Groupe développe des solutions agentiques fondées sur l'intelligence artificielle, visant à produire des résultats opérationnels mesurables. Pour ses talents, le Groupe entend faire du capital humain un levier central de différenciation, en mettant à leur disposition les outils, les formations et les dispositifs d'accompagnement nécessaires à l'évolution de leurs compétences.

3. Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information

Élevé ✓	Modéré	Faible

Description du risque

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

L'année 2025 a été marquée par une poursuite de l'intensification des attaques exploitant l'intelligence artificielle, les chaînes d'approvisionnement et les vulnérabilités des infrastructures *Cloud*. La montée en puissance des attaques automatisées et des menaces persistantes avancées (*Advanced Persistent Threat*) augmente la complexité de la protection des actifs numériques du Groupe et de ses partenaires. L'asymétrie entre attaquants et défenseurs devient de plus en plus aiguë.

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

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

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

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

Gestion du risque

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

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

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

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

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

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

4. Risques liés aux portefeuilles clients

Élevé ✓	Modéré	Faible

Description du risque

L'activité du Groupe peut être affectée par des ralentissements sectoriels impactant nos clients et par l'évolution rapide des attentes en matière de *data*, d'IA et de production. Ces changements pourraient amener les annonceurs à ajuster plus fréquemment leurs plans de communication. Dans un contexte économique défavorable, ces ajustements peuvent également s'accompagner d'une hausse de la fréquence des renégociations contractuelles, qu'il s'agisse du périmètre, des conditions tarifaires ou des échéances de paiement. Ainsi, les contrats clients peuvent être remis en cause facilement : l'annonceur peut à son initiative y mettre un terme avec un préavis relativement court. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité et des contrats médias avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réduits.

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

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2025 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 transformation marketing, de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur le Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe attache une importance particulière à la diversification du portefeuille, tant sectorielle que géographique. Cette diversification vise à atténuer les variations conjoncturelles qui peuvent affecter certaines industries.

Le Groupe adapte son offre et s'emploie à anticiper et répondre aux besoins de transformation marketing ou digitale de ses clients. Ainsi, l'organisation du Groupe privilégie une logique de plateforme réunissant les expertises créatives, média, *data* et technologiques. Ce modèle favorise l'intégration des talents et des capacités nécessaires au développement de solutions complètes au service des clients.

Au niveau de l'offre, en complément de ses activités historiques en créativité, production et média, le Groupe a investi dans les activités numériques, la transformation digitale, la *data* et l'IA.

Le Groupe a également adapté son organisation interne et est passé d'une holding à une plateforme. Publicis a également réaligné ses opérations selon une organisation par pays qui s'appuie sur des services partagés pour une meilleure optimisation des processus et des coûts.

Le *Groupe Client Office*, appuyé par les *Global Client Leaders*, assure une supervision centralisée des comptes majeurs, une anticipation des signaux faibles et une cohérence dans la mobilisation des expertises transverses. Cette organisation permet une coordination renforcée des actions, une réactivité accrue face aux évolutions du marché et une meilleure maîtrise de la relation client à l'échelle internationale. Les clients, *via* les *Groupe Client Leads,* peuvent ainsi bénéficier de l'ensemble des expertises du Groupe et notamment du *Power of One* qui a permis de renforcer la collaboration des talents pour mieux répondre aux besoins.

Par ailleurs, malgré la vigueur de la concurrence, 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 la protection des données (UE) 2016/679 (RGPD), un nombre croissant de pays a adopté une réglementation sur la protection des données personnelles. Aux États-Unis, en l'absence d'une réglementation fédérale, de nombreux États, tels que la Californie, la Virginie, le Colorado, le Connecticut, l'Iowa, le Montana et l'Utah, ont adopté des lois sur la protection des données. D'autres États tels que l'Indiana, le Kentucky et Rhode Island vont suivre en 2026. Ces lois renforcent les exigences relatives à la manière dont les entreprises sont autorisées à utiliser les informations personnelles des consommateurs. D'autres États américains ont adopté ou sont en voie de proposer leurs propres projets de lois sur la protection des données personnelles qui, s'ils sont votés, continueront de rendre la situation complexe en fragmentant davantage le paysage législatif. De plus, certains États américains ont introduit de nouvelles lois régissant le traitement des données sensibles. Il est probable que d'autres États américains suivent cette approche dans un avenir proche.

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

Les autorités de contrôle de ces États peuvent avoir une interprétation extensive des textes.

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. Par ailleurs, l'usage inapproprié de données personnelles par des systèmes d'IA peut également générer des risques de biais, ou d'exploitation non autorisée de données personnelles. 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 Groupe a mis en place un dispositif de gouvernance structuré pour assurer la conformité et renforcer la protection des données. Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) fait partie de la Direction juridique du Groupe qui rapporte au Secrétariat Général. Son rôle est de superviser le programme de protection des données, de conseiller les agences sur les questions de protection et de les aider dans la gestion des risques. D'un point de vue opérationnel, le GDPO est soutenu par 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 relatif à la protection des données. 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.

Les politiques de protection des données reposent sur divers principes de confidentialité notamment le principe de *Privacy-by-Design* et doivent garantir la conformité avec les lois et bonnes pratiques en vigueur. Les procédures internes et lignes directrices qui encadrent ces aspects sont disponibles sur le site Internet du Groupe. Cette politique de *Privacy-by-Design* fournit des lignes directrices relatives à l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans des *process* et différents systèmes, afin que les responsabilités soient claires, avec un pilotage rigoureux 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 les lois relatives à la protection des données telles que le RGPD, le CCPA (*California Consumer Privacy Act*) de même que sur la sécurité des données. Des formations *ad hoc* sont effectuées en complément et en fonction des besoins.

6. Risques liés aux collaborateurs [1]

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque [1]

La santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs sont au centre des préoccupations du Groupe. Les collaborateurs du Groupe peuvent être exposés à des risques climatiques, géopolitiques, psychosociaux, et d'autres risques susceptibles de les atteindre physiquement ou moralement. Les changements dans les environnements économiques et géopolitiques peuvent également affecter la disponibilité des talents, créer des tensions sur certaines zones géographiques ou perturber les conditions de travail.

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

Enfin, les évolutions rapides de nos métiers requièrent un développement constant des compétences de nos talents. L'absence de plans de formation adéquats pourrait impacter la réalisation de certains projets et conduire à un manque de ressources sur des expertises spécifiques. Une adoption insuffisante des nouveaux outils, notamment d'intelligence artificielle, ou un déficit d'accompagnement pourraient réduire l'efficacité des équipes.

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

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

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un dispositif organisé pour sécuriser l'attraction, le développement et la rétention des talents. Ce dispositif s'appuie sur une organisation Talent et RH structurée, des processus harmonisés et une politique active de développement des compétences.

Le Groupe travaille sur des mesures pour améliorer l'intégration des nouveaux talents, puis leur motivation et leur rétention. Les plans d'action ainsi mis en œuvre ont contribué à maintenir un *turnover* stable à 20,2% en 2025.

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

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

Les initiatives Groupe comme *Work Your World*, en faveur de la flexibilité géographique, et *Working With Cancer*, pour lever le tabou du cancer au travail, ou encore les programmes de prévention et d'accompagnement de la santé physique et mentale, témoignent d'une volonté de créer un environnement de travail attractif, et de favoriser le bien-être durable.

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

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

7. Risques liés aux fusions et acquisitions

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque

Le Groupe réalise régulièrement des opérations de fusion et d'acquisition afin de renforcer ses expertises, d'élargir son portefeuille de services et d'actifs technologiques ou d'accroître sa présence géographique. Ces opérations comportent des incertitudes et peuvent exposer le Groupe à plusieurs risques.

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

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2025 figure à la section 1.4.1 (voir également la note 3 des comptes consolidés (section 6.6) relative aux « Variations du périmètre de consolidation »).

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

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des goodwill (pour un montant de 13 293 millions d'euros (Voir note 7 de la section 6.6 des comptes consolidés) et des actifs incorporels (pour un montant de 934 millions d'euros, voir note 13 de la section 6.6 des comptes consolidés) au 31 décembre 2025. En effet, du fait de la nature des activités du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. De plus, l'intégration opérationnelle peut être plus complexe que prévue. La réalisation des synergies peut être partielle ou différée. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un cadre structuré pour sécuriser l'ensemble des étapes des opérations de fusion, d'acquisition et d'intégration.

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

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

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

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

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque

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

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

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

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 évolue dans un environnement soumis à des exigences juridiques et réglementaires complexes et en constante évolution.

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

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

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

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un dispositif de gouvernance juridique et de conformité structuré, reposant sur la Direction juridique, la Direction de la *compliance*, les équipes fiscales et les réseaux locaux de responsables.

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 et investigations en cours sont évoqués à chaque séance du Comité d'audit et des risques financiers.

La Direction de la *compliance* déploie et supervise les programmes de conformité dans les entités du Groupe. Elle promeut une culture éthique, met en œuvre les politiques et procédures internes, notamment Janus, et accompagne les équipes locales dans l'application des règles. 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.

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

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.

9. Risques liés à l'intelligence artificielle

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque

L'intelligence artificielle (IA) connaît une évolution rapide et s'intègre de manière croissante dans les offres de services du Groupe et de ses opérations internes. Elle soulève de nouveaux défis tant en termes de performance des services proposés aux clients, qu'en termes de compétitivité et de conformité.

Si le Groupe n'est pas en mesure de délivrer à ses clients des services fondés sur l'IA dans les délais et à l'échelle adéquate, ou de monétiser efficacement les gains apportés par ces technologies, sa situation financière et ses résultats pourraient en être affectés. Par ailleurs, l'intégration de solutions d'IA dans les offres du Groupe soulève des questions relatives à la répartition des responsabilités contractuelles, les clients pouvant chercher à obtenir des engagements renforcés ou à limiter certaines exclusions de responsabilité, ce qui pourrait accroître l'exposition du Groupe à des risques financiers ou contentieux.

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

Le recours à des modèles d'intelligence artificielle ou de machine learning peut exposer le Groupe à des risques d'erreurs, de biais ou de décisions inappropriées.

Par ailleurs, l'utilisation croissante de ces technologies renforce les enjeux liés à la propriété intellectuelle et à la protection des données, notamment des données personnelles.

L'IA soulève également des enjeux juridiques et réglementaires croissants. Le cadre réglementaire se renforce autour de l'IA, avec l'instauration de lois et règlements spécifiques dans plusieurs pays. Au niveau de l'Union européenne, l'*Artificial Intelligence Act* est entré en vigueur en 2024 avec une mise en œuvre graduelle. Des réglementations similaires sont également entrées en vigueur en Amérique latine et dans certains États américains. L'évolution rapide des règlements, combinée à des interprétations variables selon les juridictions, peut générer des risques de non-conformité. Cette évolution réglementaire impose au Groupe de s'adapter constamment pour assurer sa conformité et éviter d'éventuelles sanctions.

Gestion du risque

Le Groupe a réalisé d'importants investissements dans la donnée et la technologie, qui se sont élevés à environ 14 milliards d'euros depuis 2015. Ces investissements ont permis de renforcer durablement ses capacités dans des domaines clés tels que l'identité, la donnée, le commerce et le retail media, l'influence et le contenu, ainsi que l'accompagnement des transformations digitales.

Le Groupe a pour ambition de devenir le partenaire clé (*Most Valuable Partner)* pour ses clients et ses talents. Afin d'accompagner ses clients, le Groupe développe des solutions dites agentiques fondées sur l'intelligence artificielle, visant à produire des résultats opérationnels mesurables. Pour ses talents, le Groupe entend faire du capital humain un levier central de différenciation, en mettant à leur disposition les outils, les formations et les dispositifs d'accompagnement nécessaires à l'évolution de leurs compétences.

Le Groupe a mis en place une gouvernance opérationnelle spécifique à l'IA, intégrant les attentes des clients ainsi que les besoins opérationnels des différents métiers. Les projets intégrant de l'IA font l'objet d'un contrôle renforcé. Les dispositifs internes prévoient une revue des outils tiers et une évaluation des fournisseurs.

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

Sur Marcel, une section dédiée intitulée PL.AI a mis en place plus de 5 000 modules de formation sur l'IA. Le Groupe a déployé dès fin 2024 une formation obligatoire *Generative AI Ethics and Responsible Use*.

Simultanément, les usages de l'IA ont été encadrés avec des *Guidelines* (*Generative AI Acceptable Use Guidelines* et *AI Legal Guidelines*). Celles-ci ont été diffusées à tous les salariés, afin d'aborder les sujets importants, comme la vérification des informations sur les modèles utilisés pour entraîner les IA, la protection des données personnelles, le respect de la propriété intellectuelle, etc...

10. Liquidité et notation financière du Groupe

Élevé	Modéré	Faible ✓

Description du risque

La liquidité du Groupe repose sur sa capacité à disposer en permanence de ressources suffisantes pour financer ses opérations, honorer ses engagements et soutenir sa stratégie.

Le Groupe serait exposé à un risque de liquidité si ses encaissements, qui représentent plusieurs fois ses revenus, ne couvraient plus ses décaissements alors même que sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante. Des tensions sur les délais de paiement peuvent également affecter la trésorerie disponible du Groupe.

En 2025, Moody's et Standard & Poor's ont confirmé les notations de crédit du Groupe (Baa1 et BBB+). Une éventuelle dégradation pourrait restreindre la capacité à lever des fonds et entraîner une hausse des taux d'intérêt, impactant la rentabilité et les investissements futurs.

Gestion du risque

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe. Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de premier plan et en surveillant régulièrement leurs notations. Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

Le Groupe gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme prioritairement auprès des sociétés financières établies à Dublin.

Au 31 décembre 2025, 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.

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.2.1 Objectifs et organisation [1]

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

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

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

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

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

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

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

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

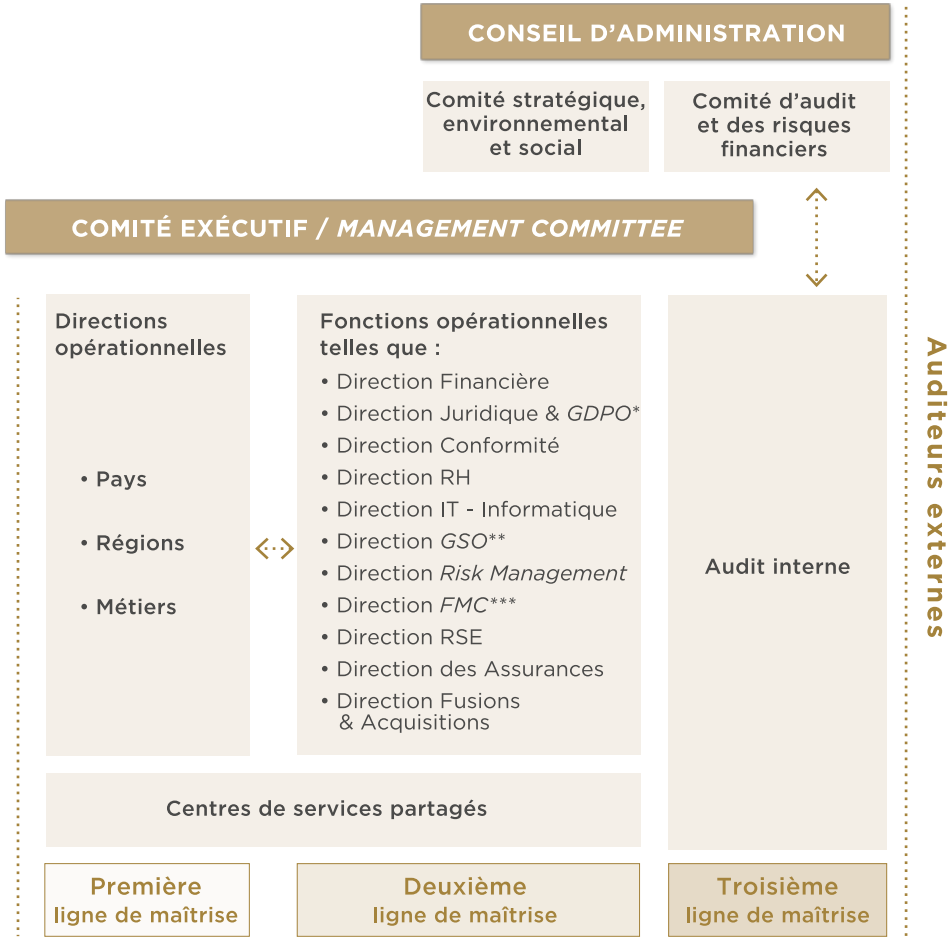
Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appuie dans sa structuration sur le référentiel COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ainsi que sur le cadre de référence défini par l'AMF.

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

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

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

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



* GDPO : *Global Data Protection Office* - Protection des données.
** GSO : *Global Security Office* - Sécurité des données.
*** FMC : *Financial Monitoring Controls.*

2.2.2 Dispositif de contrôle interne [1]

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

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

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

Les centres de services partagés (Re:Sources) ont été mis en place au sein de Publicis Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par le *CEO de Publicis Re:Sources* et *Groupe CIO (Chief Information Officer)* rapportant au Président-Directeur Général. Les fonctions juridiques, financières et gestion du personnel des centres de services partagés sont respectivement sous la responsabilité fonctionnelle au niveau du Groupe de la Direction juridique, de la Direction de la *compliance*, de la Direction financière et de la Direction des ressources humaines. Le réseau des centres de services partagés couvre plus de 99 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2025.

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

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

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

2.2.3 Suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne

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

2.2.3.1 Les missions de l'audit interne

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

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

L'équipe d'audit interne est composée d'une vingtaine d'auditeurs confirmés, y compris, depuis 2021, des auditeurs dédiés à l'audit des systèmes d'information. Tous effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel avec, depuis 2022, une intégration progressive des contrôles informatiques.

Le plan d'audit est élaboré à partir d'une évaluation des risques impactant les différentes entités (y compris le risque de corruption), ainsi que des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction Générale et d'entretiens de concertation avec le management des pays et régions. Ce plan annuel est approuvé par la Direction Générale et validé par le Comité d'audit et des risques financiers.

L'audit interne a réalisé 54 missions en 2025, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe. Le renforcement des audits intégrés qui englobent les contrôles informatiques et l'analyse des données s'est poursuivi en 2025.

Par ailleurs, 58 enquêtes internes sur des cas de fraude supposés et des alertes remontées *via* le dispositif de signalement interne du Groupe ont été conduites ou supervisées par l'audit interne en 2025.

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

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

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

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

L'audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) et a obtenu initialement en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes). Cette certification atteste de la capacité de la Direction de l'audit interne du groupe Publicis à jouer pleinement son rôle. Elle a été renouvelée en mars 2020, mars 2023 et en mars 2026 selon le nouveau référentiel publié par l'IIA en 2025.

2.2.3.2 Le suivi régulier du dispositif de contrôle interne

Publicis Groupe a mis en place :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le reporting de durabilité se fait avec l'aide des Responsables RSE, des *CSR* ou *Sustainability Champions* en agence, et avec l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) associées en amont du reporting, et tout au long de l'année. Localement, les directions financières, et RH/Talents, ont la responsabilité du contrôle de leurs données (voir section 4.1.3).

Des indicateurs clés ont été intégrés en 2025, dans le cadre d'une phase pilote, aux revues réalisées par le Financial Monitoring Controls (FMC).

2.2.4 Dispositif de gestion des risques [2]

En lien avec la Direction Générale, les directions opérationnelles des pays, régions, métiers ainsi que les centres de services partagés contribuent activement au suivi des risques du Groupe. Ils assurent notamment une analyse continue de l'exposition à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêts et à l'évolution des clauses contractuelles.

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

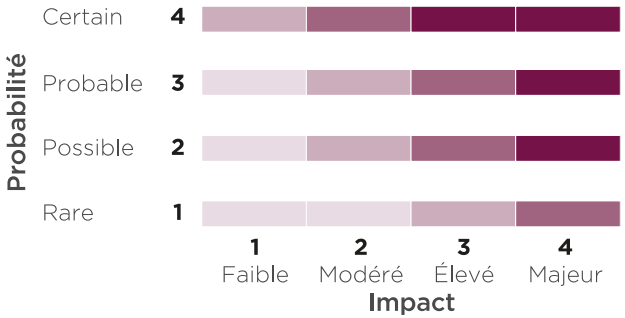
(1) [ESRS 2 GOV-5 36 (a), (d)]
(2) [ESRS 2 GOV-5 36 (a) à (c)]

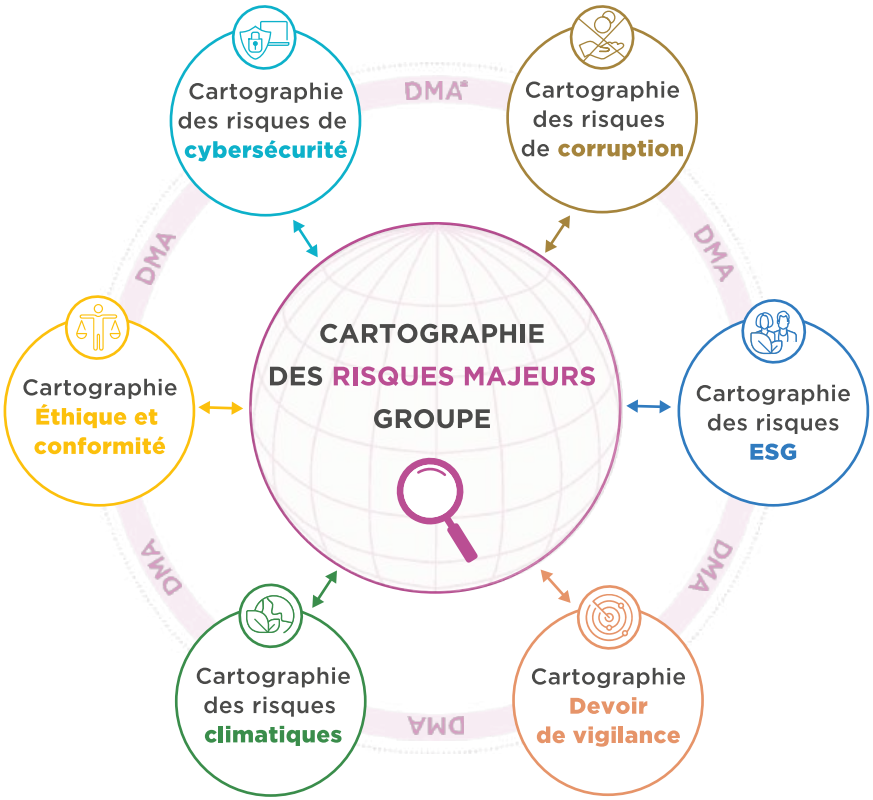
Les risques en lien avec la *Compliance* et la corruption sont suivis par la Direction *Compliance* du Groupe.

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

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

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





* DMA : Analyse de Double Materialité

En 2025, le Groupe a présenté au Comité stratégique, environnemental et social plusieurs travaux de cartographie. La cartographie des risques majeurs et celle des risques climatiques ont été actualisées. Une nouvelle cartographie des risques de non-conformité et de manquement à l'éthique a été élaborée. Les plans d'actions du Plan de vigilance ont également fait l'objet d'une mise à jour présentée au comité. Par ailleurs, une présentation dédiée à la cybersécurité a été conduite.

Ces cartographies ont également contribué à la définition du plan d'audit interne pour 2026 en complément d'autres éléments.

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

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Chapitre 3.
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE 56
3.1.1 Organisation de la gouvernance 56
3.1.2 Composition du Conseil d'Administration 62
3.1.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration 85
3.1.4 Composition et activités des Comités du Conseil d'Administration 96
3.1.5 Instances dirigeantes 104
3.1.6 Application du Code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 106
3.1.7 Autres informations du rapport sur le gouvernement d'entreprise 107
3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 108
3.2.1 Principes communs applicables à l'ensemble des mandataires sociaux 108
3.2.2 Rémunération des Administrateurs 109
3.2.3 Rémunération du Président-Directeur Général 111
3.2.4 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep-Medef) 124
3.2.5 Principes généraux applicables à la rémunération des collaborateurs du Groupe 128
3.2.6 Participation dans le capital social 135
3.2.7 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées 136
3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES 137
3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées 137
3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées 137
3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 138

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

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

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

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

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE [1]

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Conseil d'Administration.

Ce mode de gouvernance a été largement approuvé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, en lieu et place d'une structure à Conseil de surveillance et Directoire.

Ce changement est le fruit d'un processus long et rigoureux, initié par M. Maurice Lévy, alors Président du Conseil de surveillance, dans l'intérêt de l'entreprise, de toutes les parties prenantes, et particulièrement des actionnaires.

Ce changement permet de concilier trois exigences majeures : d'abord celle d'une transition maîtrisée ; ensuite, celle de la continuité ; et enfin, celle d'une gouvernance efficace et équilibrée.

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

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

3.1.1 Organisation de la gouvernance [2]

3.1.1.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

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

(1) ESRS 2 GOV-1-19
(2) ESRS 2 GOV-1-20 (a)

Cela est d'autant plus important que dans le secteur d'activité du Groupe, comme dans aucun autre, les talents sont au cœur du succès. Une spécificité forte de cette industrie est que seul un dirigeant issu du cœur de métier est légitime et capable de prendre le premier rôle et d'y réussir. Par ailleurs, le succès de toute entreprise repose sur une stratégie de long terme servie par des équipes dirigeantes inscrites dans la durée.

Publicis n'a connu que trois dirigeants en 100 ans d'existence : le fondateur, M. Marcel Bleustein-Blanchet pendant 60 ans, M. Maurice Lévy pendant 30 ans et M. Arthur Sadoun depuis 2017. Cette continuité du leadership est un atout majeur qu'il faut préserver pour ne pas déstabiliser l'équilibre des équipes et des relations clients.

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

3.1.1.2 Président-Directeur Général

Rôle du Président-Directeur Général

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

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

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

Extrait de l'article 11 des Statuts :

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

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

[...]

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

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

Extrait de l'article 16 des Statuts :

[...]

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

[...]

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

[...]

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

Limitation de pouvoirs du Président-Directeur Général

Conformément aux décisions du Conseil, prises lors de sa séance du 27 mai 2025, et à son règlement intérieur, le Président-Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour effectuer les opérations suivantes :

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

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

3.1.1.3 Vice-Présidente du Conseil d'Administration

Depuis le 29 mai 2024, la Vice-Présidence du Conseil d'Administration est assurée par Mme Élisabeth Badinter, actionnaire historique et importante de Publicis Groupe SA (plus d'information sur le profil de Mme Élisabeth Badinter à la section 3.1.2.3).

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

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

3.1.1.4 Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

Dans le cadre de la nomination de M. Arthur Sadoun en qualité de Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration a instauré le statut d'Administrateur Référent, fonction clé d'une gouvernance équilibrée.

Le Conseil du 29 mai 2024, sur recommandation du Comité de nomination, a ainsi nommé en qualité d'Administrateur Référent M. André Kudelski, dont la personnalité et l'expérience sont à même de lui permettre d'exercer efficacement ce rôle. Cette nomination a été conditionnée au maintien de la qualification d'Administrateur indépendant pendant toute la durée de ses fonctions, étant précisé que le Comité de nomination pourra réévaluer sa situation autant que de besoin.

M. André Kudelski, précédemment membre du Conseil de surveillance, a été nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 en qualité d'Administrateur pour une durée de quatre ans. Au 31 décembre 2025, il est membre du Comité d'audit et des risques financiers, du Comité de nomination et du Comité de rémunération (plus d'information sur le profil de M. André Kudelski à la section 3.1.2.3).

Missions et moyens de l'Administrateur Référent

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

L'Administrateur Référent ne participe pas aux délibérations et aux votes du Conseil et des Comités qui le concernent.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Compte-rendu de l'activité 2025

En 2025, les principaux travaux de l'Administrateur Référent ont été les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Relations avec la Direction Générale	L'Administrateur Référent a échangé régulièrement avec la Direction Générale sur l'organisation de la gouvernance. Il a organisé et animé une réunion avec les directeurs des différentes fonctions Corporate pour échanger sur les sujets clés du moment.
Préparation des réunions du Conseil	L'Administrateur Référent a été consulté en amont sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration. Il a participé à toutes les réunions du Conseil et des Comités dont il est membre.
Évaluation du Conseil et des Comités	Il a supervisé le processus d'évaluation du Conseil et de ses Comités au titre de l'exercice 2025. Dans ce cadre, il a examiné le projet de questionnaire à soumettre aux Administrateurs. Il a mené des entretiens individuels avec les Administrateurs qui le souhaitaient. Il a rendu compte de ces éléments au Conseil d'Administration début 2026.
Prévention des conflits d'intérêts	En 2025, l'Administrateur Référent n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration.
Sessions exécutives	Il a organisé et animé deux réunions entre Administrateurs indépendants. Les principales conclusions de ces réunions ont été portées à la connaissance du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 26 novembre 2025.
Gouvernance	L'Administrateur Référent a été impliqué dans la réflexion et l'établissement du plan de succession du Président-Directeur Général et des dirigeants clés. Il contribue activement à ces travaux dans le cadre de son rôle au sein du Comité de nomination. Cette implication est également renforcée par des échanges menés en dehors des instances formelles de gouvernance, notamment lors des sessions exécutives.
Échanges avec les actionnaires	Il a été informé des conclusions des rencontres organisées avec certains investisseurs institutionnels et a contribué au dialogue actionnarial sur les sujets liés à la gouvernance.

3.1.1.5 Président d'honneur

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

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

Biographie du Président d'honneur

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

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

Missions et prérogatives du Président d'honneur

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

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

En complément de ses missions de Président d'honneur, M. Maurice Lévy préside un groupe de travail innovation et prospective. Ce groupe, distinct des Comités du Conseil, est composé de trois Administrateurs indépendants, trois membres du Comité Exécutif et de la Secrétaire Générale du groupe Publicis. Il s'agit d'un groupe de réflexion interne sur les sujets liés à l'innovation et aux options stratégiques d'avenir. Le Président-Directeur Général est informé de ses travaux, lesquels se sont poursuivis en 2025. Cette mission spécifique, confiée à M. Maurice Lévy, s'inscrit dans le cadre du contrat de prestations de services conclu avec la Société, approuvé par le Conseil d'Administration.

Déontologie du Président d'honneur

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

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

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

3.1.1.6 Déontologie des mandataires sociaux

Code de déontologie du Groupe

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

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

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

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

Janus fait l'objet de révisions régulières. Parallèlement aux travaux de mise à jour de ce code, une nouvelle présentation du code d'éthique et de conduite du Groupe a été diffusée en décembre 2025. Ce document, destiné à être partagé en interne comme en externe, rassemble les principes et valeurs qui guident le Groupe, tels qu'énoncés dans le code Janus. Ce code réaffirme l'engagement de Publicis envers ses clients, partenaires et talents. Des formations sont organisées à destination de l'ensemble des collaborateurs afin de favoriser l'appropriation de ces principes et d'assurer une application homogène des règles éthiques et de conduite au sein du Groupe.

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

Déontologie boursière

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

Le code a pour objet de :

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

Ces règles s'appliquent à tout employé, mandataire social ou dirigeant mandataire social de la Société qui dispose d'une information privilégiée, ainsi qu'aux personnes qui leur sont étroitement liées au sens de la règlementation MAR, et ce jusqu'à ce que l'information ne soit plus une information privilégiée.

En outre, le Groupe a établi une liste des employés, mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux, ayant un accès à des informations sensibles et confidentielles qui ne constituent pas des informations privilégiées au sens de la règlementation MAR mais qui pourraient le devenir en raison du caractère particulièrement sensible qui leur est attaché. La Société a fixé des périodes de fenêtres négatives pendant lesquelles il est interdit à ces personnes d'effectuer pour leur propre compte ou pour le compte d'un tiers, directement ou indirectement, toute opération portant sur les titres de la Société, ou sur les produits dérivés et autres instruments financiers qui leur sont liés (sauf autorisation de la Société, conformément à la réglementation en vigueur).

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

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

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

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

Conflits d'intérêts

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

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

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

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

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

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

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

Liens familiaux existants

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

Contrats de service

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

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

Absence de condamnation ou d'incrimination

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

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

3.1.2 Composition du Conseil d'Administration[1]

3.1.2.1 Composition au 31 décembre 2025

13 MEMBRES
dont 2 Administrateurs représentant les salariés

Parité femmes/hommes *	Administrateurs indépendants */**
45 % ♀ /55 % ♂	55 %

Durée moyenne des mandats ***	Âge moyen	International ****
7 ans	64 ans	73 %

* Conformément à la loi et au Code Afep-Medef, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux de parité du collège des Administrateurs de droit commun, ni pour le taux d'Administrateurs indépendants.
** Administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.
*** Hors Administrateurs membres historiques représentant la famille Badinter. Si l'on inclut la famille Badinter, la durée moyenne des mandat est de 13 ans.
**** Administrateurs de nationalité autre que française (hors membres représentant les salariés).

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

L'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a procédé à la nomination des Administrateurs pour des mandats d'une durée échelonnée comprise entre deux et quatre ans.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de treize membres dont un membre exécutif et deux membres représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce [2].

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

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

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

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025 :

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil d'Administration				Participation			
	Âge [1]	Genre	Nationalité	Nombre d'actions Publicis Groupe SA détenues [1]	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Membre indépendant [2]	Première nomination	Années de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit et des risques financiers	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité stratégique, environnemental et social
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général*	54	H	Française	298 296	2	Non	29/05/2024	1	AG 2028				
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente du Conseil*	81	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	38	AG 2028		✓		
Simon Badinter	57	H	Française et américaine	1 296	1	Non	17/06/1999	26	AG 2026				•
Jean Charest	67	H	Canadienne	1 400	3	Non	29/05/2013	12	AG 2027	•			•
Sophie Dulac	68	F	Française	1 599 460	1	Non	25/06/1998	27	AG 2028				•
Thomas H. Glocer	66	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	9	AG 2028	✓	•	•	
Marie-Josée Kravis	76	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	15	AG 2028		•		✓
André Kudelski	65	H	Suisse et américaine	500	2	Oui	25/05/2016	9	AG 2028	•	•	•	
Suzan LeVine	56	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	6	AG 2027	•			•
Antonella Mei-Pochtler	67	F	Italienne	500	3	Oui	29/05/2019	6	AG 2027		•	✓	
Tidjane Thiam	63	H	Ivoirienne	700	2	Oui	25/05/2022	3	AG 2026	•			•
Pierre Pénicaud *Administrateur représentant les salariés*	62	H	Française	0	1	n/a	20/06/2017	8	12/05/2028				•
Patricia Velay-Borrini *Administratrice représentant les salariés*	57	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	5	12/05/2028			•	
	H : homme – F : femme					**n/a : non applicable**					**✓ : Présidence de Comité**		

(1) Au 31 décembre 2025.
(2) Administrateurs qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef.

3.1.2.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2025

La composition du Conseil d'Administration est demeurée inchangée en 2025. Le Conseil, avec l'appui du Comité de nomination, a engagé dès la fin 2024 un processus de recrutement pour renforcer la composition du Conseil, orienté vers des profils à forte valeur ajoutée. Le Conseil d'Administration reste pleinement mobilisé pour faire aboutir ce processus et proposer des nominations prochainement (plus d'information sur le processus de sélection à la section 3.1.2.6).

/ Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2025

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	–	–	–

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

3.1.2.3 Présentation des Administrateurs

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

Les informations ci-après sont arrêtées au 31 décembre 2025.

ARTHUR SADOUN

- Président-Directeur Général

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française

1re nomination : 29 mai 2024

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 298 296

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

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

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

Mandats exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus

Expertises clés [2]

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

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

RSE : • Engagement sociétal

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

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

ÉLISABETH BADINTER

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

Née le 5 mars 1944,
de nationalité française

1re nomination : 27 novembre 1987

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 16 700 967

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

Biographie

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Élisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIIIe siècle, et a également enseigné à l'École polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017. Elle est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA depuis le 29 mai 2024.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés [1]

Générales : • Gouvernance • Éthique/Conformité • Géopolitique

Sectorielles : • Communication/Publicité/Média

RSE : • Engagement sociétal

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

SIMON BADINTER

- Administrateur
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 23 juin 1968,
de nationalité française et américaine

1re nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues : 1 296

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés [1]

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

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

JEAN CHAREST

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

Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne

1re nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues : 1 400

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

Biographie

Avocat de formation, ancien Vice-Premier ministre du Canada et Premier ministre du Québec de 2003 à 2012, l'honorable Jean Charest est l'une des personnalités politiques les plus connues du Canada. Il a notamment été l'initiateur de la négociation de l'Accord économique commercial et global (AECG/CETA) entre le Canada et l'Union européenne. Il a conclu avec la France l'entente de mobilité de main-d'œuvre la plus moderne au monde et son gouvernement a livré le « Plan Nord », un plan de développement durable pour le Nord du Québec. Il est aujourd'hui associé au cabinet d'avocats canadien Therrien Couture Joli-Cœur. En début d'année 2025, Jean Charest a été nommé au Conseil sur les relations canado-américaines lancé par le Premier ministre du Canada. Il s'est également joint au Conseil commercial Canada-États-Unis pour collaborer sur l'enjeu des tarifs douaniers et de l'ACEUM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé : Cabinet Therrien Couture Joli-Cœur (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Ondine Biomedical, société cotée (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission trilatérale (Canada)
- Président honoraire : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre : Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (CUBC) (Canada)
- Administrateur : China-Europe International Business School (CEIBS) (Chine), Groupe Stingray Inc., société cotée (Canada)
- Président du Conseil aviseur : Duham House (Canada)
- Membre du *Steering Committee* : Conseil sur les relations canado-américaines (Canada)
- Membre : Comité aviseur du gouvernement du Canada sur les relations Canada - États-Unis (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Comité aviseur : CelerateX (Hong Kong) (fin en 2024)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada) (fin en 2022)
- Administrateur : Historica Canada (Canada) (fin en 2025), Institute for Research on Public Policy (Canada) (fin en 2025), Rideau Hall Foundation (Canada) (fin en 2025), 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)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance : Tikehau Capital SCA, société cotée (France) (fin en 2025)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada) (fin en 2025), Canadian Global Affairs Institute (Canada) (fin en 2025)

Expertises clés [1]

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

RSE : • Développement durable/Engagement environnemental • Engagement sociétal

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

SOPHIE DULAC

- Administratrice
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Née le 26 décembre 1957, de nationalité française

1re nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 1 599 460

Dulac Cinémas
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

Biographie

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter, Sophie Dulac évolue d'abord dans le secteur des relations publiques. Diplômée en psychographologie, elle poursuit 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, aujourd'hui rassemblées au sein de la holding Maison Dulac Cinéma. Elle siège au Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA (anciennement Conseil de surveillance) depuis 1999.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés [1]

Générales : ▪ Ressources humaines ▪ Gouvernance

Sectorielles : ▪ Communication/Publicité/Média

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

THOMAS H. GLOCER

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

Né le 8 octobre 1959, de nationalité américaine

1re nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 500

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

Biographie

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

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président exécutif du Conseil : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant Inc. (États-Unis)
- Président du Conseil : Istari Global Ltd (Royaume-Uni)
- *General Partner* : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- 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)
- 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)
- *Adviser* : Norm AI (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance/Audit • Gouvernance

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

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

MARIE-JOSÉE KRAVIS

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

Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine

1re nomination : 1er juin 2010

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 2 914

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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

Expertises clés [1]

Générales : ▪ Expérience internationale ▪ Finance/Audit ▪ Gouvernance ▪ Géopolitique

RSE : ▪ Engagement sociétal

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

ANDRÉ KUDELSKI

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

Né le 26 mai 1960, de nationalité suisse et américaine

1re nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
500

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

Biographie

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX:KUD.S).

Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), il rejoint le Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D. En 1989, il prend la direction de Nagravision, la branche digital TV. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président-Directeur Général. Il est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation. Il est Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce et Président du Conseil consultatif de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL). André Kudelski siège au Strategic Advisory Board de l'EPFL. Il est membre de l'Académie suisse des sciences techniques (SATW). Il est également membre du conseil d'administration et du comité exécutif du Greater Phœnix Economic Council (GPEC). Il 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. Il intervient régulièrement lors de la réunion annuelle du World Economic Forum de Davos, en Suisse, et du Forum Science and Technology in Society à Kyoto, au Japon.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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

Expertises clés [1]

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

Sectorielles : ▪ Nouvelles technologies/Digital/Intelligence artificielle ▪ Communication/Publicité/Média

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

SUZAN LEVINE

- Administratrice indépendante
- Membre du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Née le 17 novembre 1969, de nationalité américaine

1re nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues : 537

1535 9th Avenue West
WA 98119 Seattle
États-Unis

Biographie

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

Outre ses fonctions au sein du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA, Suzan LeVine siège au conseil consultatif américain d'OpenClassrooms and Syndio Inc, aux conseils d'administration à but non lucratif de CareerWise USA, de *the Pacific Science Center* 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), The Pacific Science Center (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif : Syndio (États-Unis), OpenClassrooms SAS (France)
- *Trustee* de la fondation Thomas Jefferson (États-Unis)
- *Policy Mentor* : Université Brown (États-Unis)
- *Professor of Practice* : 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 : Research Improving People's Lives (RIPL) (États-Unis) (fin en 2025), CareerWise Colorado (États-Unis) (fin en 2021), The American-Swiss Foundation (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre de The Career Connect Task Force (États-Unis) (fin en 2021), Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre du Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich (Suisse) (fin en 2021)

Expertises clés [1]

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

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

RSE : • Développement durable/Engagement environnemental • Engagement sociétal

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

ANTONELLA MEI-POCHTLER

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité de rémunération
- Membre du Comité de nomination

Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne

1re nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues : 500

Kürschnergasse 4
1210 Vienne
Autriche

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne), iSi Automativ Holding (Autriche), DEAG (Allemagne)
- Vice-Présidente du Conseil : 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 d'Administration : TUM Venture Labs (association) (Allemagne)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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

Expertises clés [1]

Générales : ▪ Expérience internationale ▪ Ressources humaines ▪ Gouvernance ▪ Éthique/Conformité ▪ Géopolitique

Sectorielles : ▪ Nouvelles technologies/Digital/Intelligence artificielle

RSE : ▪ Engagement sociétal

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

TIDJANE THIAM

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

Né le 29 juillet 1962,
de nationalité ivoirienne

1re nomination : 25 mai 2022

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues : 700

SunPower
1403 North 630 East
Orem, UT 84097
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 de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe. Il a été CFO de Prudential plc de 2007 à 2009 puis CEO de 2009 à 2015 : la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé de 2009 à 2015 pour dépasser les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques. Puis, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général du Crédit Suisse de 2015 à 2020 où il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam « Banker of the Year » en 2018. En 2019, il a permis au Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010. En décembre 2023, Tidjane Thiam a été élu Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (PDCI) pour un mandat de 5 ans. Le PDCI a été fondé en 1946 par Félix Houphouët-Boigny et est le second plus vieux parti d'Afrique. En 2010, Tidjane Thiam a été distingué au sein de la liste « Time 100 ». En 2011, il a reçu les insignes de chevalier de la Légion d'honneur. Tidjane Thiam est Grand-Croix de l'Ordre du Bélier.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
- Président du Conseil d'administration : Rwanda Finance (Rwanda)
- Administrateur : SunPower (ex-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)
- Administrateur : Kering, société cotée (France) (fin en 2024)

Expertises clés [1]

Générales : ▪ Expérience internationale ▪ Finance/Audit ▪ Gouvernance ▪ Éthique/Conformité ▪ Géopolitique

RSE : ▪ Engagement sociétal

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

PIERRE PÉNICAUD

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

Né le 28 décembre 1963, de nationalité française

1re nomination : 20 juin 2017

Échéance du mandat : 12 mai 2028

Nombre d'actions détenues : 0

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

Biographie

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- 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

- Administratrice représentant les salariés
- Membre du Comité de rémunération

Née le 16 novembre 1968, de nationalité française

1re nomination : 16 octobre 2020

Échéance du mandat : 12 mai 2028

Nombre d'actions détenues : 50

Publicis Media France
145-151 rue de Courcelles
75017 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 média de Saatchi & Saatchi. En 2002, à la suite de la fusion de Zenith Media et Optimedia, agence média de Publicis, pour créer ZenithOptimedia, elle devient assistante du Président et obtient son premier mandat au Comité d'entreprise. Elle est actuellement assistante de Gautier Picquet, Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France. Elle est également membre du Comité social et économique et référente harcèlement pour Publicis Media France.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

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

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.2.4 Représentation des salariés au sein du Conseil

Les Administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe, en application de la loi et des statuts de la Société. Le Comité de Groupe s'assure du respect des règles en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes parmi les Administrateurs représentant les salariés.

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

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

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

3.1.2.5 Politique de diversité du Conseil

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

Il est également important pour le Conseil qu'un équilibre existe entre les membres y siégeant depuis de nombreuses années et ceux nommés plus récemment. Cela permet au Conseil de bénéficier à la fois d'une connaissance approfondie de l'histoire du Groupe et d'une nouvelle perspective sur les sujets abordés.

Représentation équilibrée entre les femmes et les hommes

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

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

Au 31 décembre 2025, le Conseil est composé à 45 % de femmes [2] et à 55 % d'hommes [2].

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

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

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

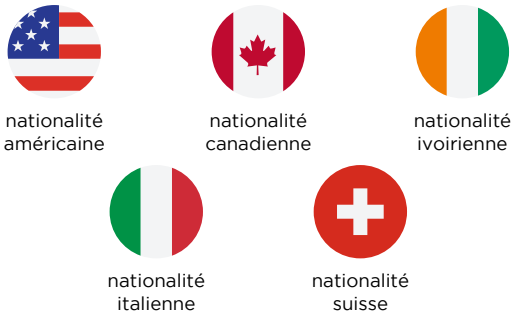
Des profils internationaux

Depuis plusieurs années, une ouverture vers des profils internationaux a été recherchée pour soutenir la compréhension des enjeux au sein des différentes régions où le Groupe opère.

Le Conseil d'Administration veille à conserver cette diversité afin d'enrichir les débats entre les Administrateurs mais aussi avec les principaux dirigeants du Groupe.

Ainsi, au 31 décembre 2025, huit Administrateurs sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés) sont de nationalité autre que française, soit 73 %.

/ Nationalités représentées au sein du Conseil d'Administration

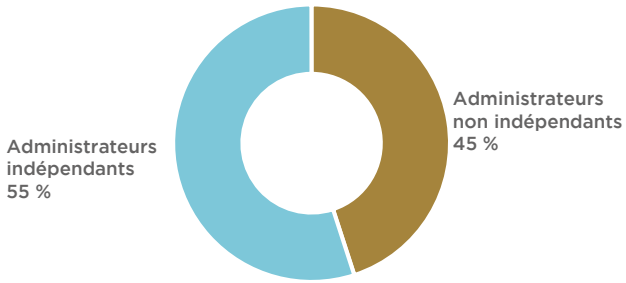


Les Administrateurs ont une exposition internationale marquée en raison de leurs activités dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (plus d'information sur les expériences des Administrateurs à la section 3.1.2.3).

Des membres indépendants

Le nombre d'Administrateurs indépendants doit être au moins de 50 % des Administrateurs en fonction. Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'Administrateurs indépendants. Le Comité de nomination s'assure du maintien d'un taux d'indépendance conforme aux recommandations. Si ce taux venait à être ponctuellement inférieur au seuil recommandé, le Conseil d'Administration avec l'appui du Comité de nomination, mettrait en oeuvre rapidement les mesures nécessaires pour le rehausser en renforçant l'expertise et l'indépendance du Conseil. Un processus de renforcement de la part d'Administrateurs indépendants est en cours.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration de la Société compte 55 % de membres indépendants, soit six Administrateurs sur onze [1].



Complémentarité des compétences

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

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

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

La matrice de compétences est établie en tenant compte de l'expérience des Administrateurs et en consultation avec chacun d'entre eux. Cette matrice est mise à jour chaque année [2].

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

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

COMPÉTENCES GÉNÉRALES

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

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

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

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

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

GÉOPOLITIQUE
Expérience professionnelle et/ou engagement personnel au sein d'une entité publique ou privée ou travaux personnels permettant d'analyser et de comprendre les équilibres et tensions géopolitiques, d'en mesurer les impacts directs sur l'activité et la réputation de la Société et d'éclairer la prise de décisions stratégiques adaptées.

COMPÉTENCES SECTORIELLES

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

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

COMPÉTENCES RSE

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

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

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

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

E : Expertise
BC : Bonne connaissance

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

3.1.2.6 Processus de sélection d'un nouvel Administrateur

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

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

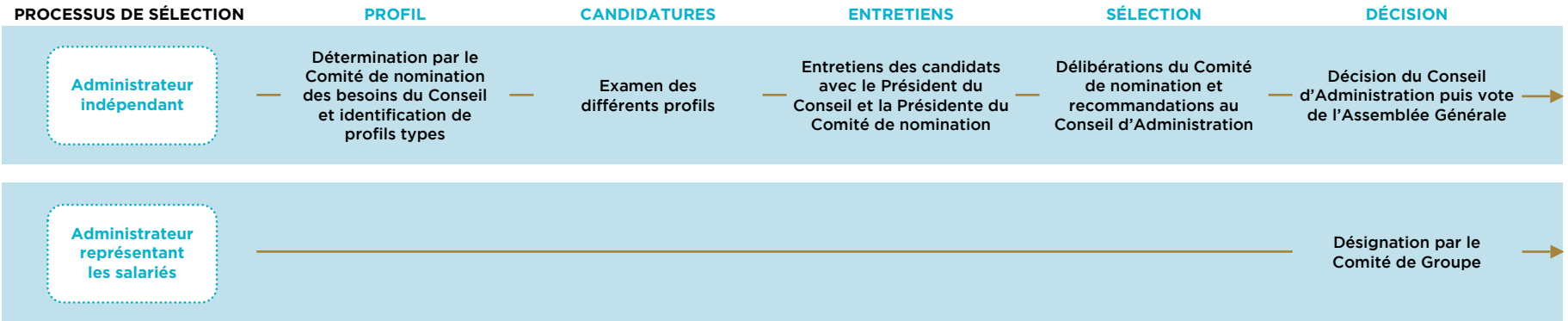
Le Comité peut se faire assister par un consultant externe. Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du Comité de nomination lors de ce processus de sélection d'un nouvel Administrateur.

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

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

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

/ Présentation synthétique du processus de sélection



/ Mise en œuvre du processus de sélection en 2025 et 2026

En 2025, le Comité de nomination a poursuivi son processus de sélection, initié fin 2024, pour l'identification de nouveaux profils pouvant enrichir la composition du Conseil.

Le Comité a mené une réflexion sur les caractéristiques attendues des futurs Administrateurs, en concertation avec le Président-Directeur Général et en tenant compte des avis exprimés par les Administrateurs lors de l'évaluation annuelle.

Cette démarche a conduit à la définition de profils susceptibles de compléter la composition du Conseil dans une optique de renforcement des compétences en matière d'intelligence artificielle et technologie et de l'indépendance du Conseil.

Sur la base des critères établis, le Comité de nomination a identifié des candidats potentiels et les a rencontrés.

Ce processus n'a toutefois pas permis d'aboutir à la désignation des nouveaux candidats à temps pour l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026. Le Conseil d'Administration, avec l'appui du Comité de nomination, entend faire aboutir ce processus le plus rapidement possible dans les prochains mois et examinera toutes les options à sa disposition à cet effet.

3.1.2.7 Indépendance des Administrateurs

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

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : ● salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; ● salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; ● salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou ne pas être lié directement ou indirectement à ces personnes) : ● significatif de la société ou de son groupe ; ou ● pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à douze ans	Ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

/ Situation des Administrateurs*, au 31 décembre 2025, au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef

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

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

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

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

Lors de sa séance du 26 novembre 2025, le Conseil d'Administration, après avoir pris connaissance du rapport du Comité de nomination, a évalué l'indépendance de chacun des Administrateurs au 31 décembre 2025 au regard des critères du Code Afep-Medef.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de six Administrateurs indépendants sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés conformément au paragraphe 10.3 du Code Afep-Medef), soit une proportion de 55 % [1].

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 a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives entre Publicis et chacun des Administrateurs qualifiés d'indépendants et les sociétés dans lesquelles ces Administrateurs détiennent d'autres mandats ou exercent des fonctions.

Cette qualification est le résultat d'une analyse fondée notamment sur les déclarations annuelles communiquées par les Administrateurs à l'occasion de la préparation du document d'enregistrement universel. Cette analyse est complétée par un examen individuel selon la situation particulière des Administrateurs concernés, fondé sur une approche large et multicritère tenant compte de la nature et la durée de la relation entretenue par chaque Administrateur concerné ou les sociétés dans lesquelles ces Administrateurs détiennent des mandats avec la Société.

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

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

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

Dans le cas de Mme Marie-Josée Kravis, le Comité considère que l'influence du temps passé n'est pas de nature en tant que telle à affecter son indépendance. L'analyse réalisée par le Comité de nomination tient compte de sa situation professionnelle et personnelle ainsi que du contexte exceptionnel lié au changement du mode de gouvernance opéré en mai 2024.

Mme Marie-Josée Kravis est une économiste américaine spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Les domaines dans lesquels elle exerce ses activités incluent la philanthropie, l'art, la culture et la médecine, ne créant aucune interférence avec son mandat au sein de Publicis Groupe.

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

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de nomination, a retenu la qualification d'Administrateur indépendant pour Mme Marie-Josée Kravis au 31 décembre 2025 afin d' accompagner la transition dans le contexte particulier de la mise en place de la nouvelle gouvernance en 2024.

Le Conseil a considéré que cette appréciation temporaire n'a pas vocation à être prolongée au-delà de l'Assemblée Générale 2026.

En effet, à l'issue de cette période transitoire, le Conseil a estimé que les conditions étaient réunies pour revenir à une application complète des critères du Code afin de préserver l'équilibre du dispositif d'indépendance au sein du Conseil.

Mme Marie-Josée Kravis sera qualifiée d'Administrateur non indépendant à compter du 27 mai 2026. Un processus de renforcement de la part d'Administrateurs indépendants est en cours.

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

3.1.2.8 Plan de succession

Le Conseil d'Administration veille à l'existence d'un dispositif structuré de réflexion et d'anticipation portant sur la succession du Président-Directeur Général et des postes clés, mis en œuvre dans le respect de l'intérêt social du Groupe et des bonnes pratiques de gouvernance.

Le Conseil a désigné le Comité de nomination comme organe compétent pour superviser l'établissement et la mise à jour du plan de succession du Président-Directeur Général.

Ce dispositif est mis en place pour pallier toute vacance éventuelle et préserver ainsi la continuité et l'équilibre de la gouvernance du Groupe dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Le plan de succession intègre différents horizons de temps :

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

Le Comité de nomination s'assure que le processus d'élaboration et de mise à jour du plan de succession repose sur des critères objectifs, prenant notamment en compte l'expérience, les compétences le leadership, l'intégrité, les spécificités du Groupe et l'adéquation avec la stratégie définie par le Conseil.

Le Comité de nomination examine également les plans de succession des postes clés au sein du groupe Publicis, étape nécessaire dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la succession du Président-Directeur Général, particulièrement dans le secteur d'activité de Publicis, qui est avant tout un « *people's business* ». M. Arthur Sadoun est pleinement intégré aux discussions et travaux concernant l'identification d'un vivier de talents au sein du Groupe.

Le Comité identifie ainsi des candidats potentiels, internes et externes en fonction des besoins actuels et futurs du Groupe. Dans ce cadre, il est informé des plans de développements des dirigeants clés susceptible d'évoluer vers des responsabilités élargies à la tête du Groupe.

Le Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration dans un cadre assurant une stricte confidentialité des informations, compte tenu de la sensibilité du sujet.

En 2025, le Comité de nomination a poursuivi ses travaux sur les plans de succession et a revu les plans existants lors de ses séances de mars et novembre. Le Comité a été informé des attentes des parties prenantes sur la gouvernance et la succession.

Le Président-Directeur Général a été associé aux travaux du Comité de nomination, selon des modalités garantissant l'indépendance de ses décisions. L'Administrateur Référent s'est assuré du bon déroulement, de l'objectivité et de la qualité du processus.

En parallèle des travaux du Comité de nomination, le sujet de la succession du Président-Directeur Général a été largement débattu lors des sessions exécutives entre Administrateurs indépendants à l'initiative de l'Administrateur Référent qui établit les ordres du jour de ces réunions.

En dehors de ces réunions formelles, l'Administrateur Référent échange régulièrement sur les sujets de succession avec le Président-Directeur Général et la Vice-Présidente du Conseil d'Administration, également Présidente du Comité de nomination.

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

Les mandats d'Administrateurs de MM. Simon Badinter et Tidjane Thiam arriveront à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026.

Sur avis du Comité de nomination, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 de se prononcer sur :

- la nomination de M. Benjamin Badinter en remplacement de M. Simon Badinter, qui n'a pas souhaité demander le renouvellement de son mandat ;
- le renouvellement du mandat de M. Tidjane Thiam.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, ces mandats auront une durée de quatre années et prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Administrateur	Départ	Nomination	Renouvellement
Simon Badinter	27 mai 2026		
Tidjane Thiam (1)			27 mai 2026
Benjamin Badinter		27 mai 2026	

(1) Administrateur indépendant

Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de M. Simon Badinter de ne pas demander le renouvellement de son mandat, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026.

Le Conseil exprime ses remerciements chaleureux à M. Simon Badinter pour sa contribution exceptionnelle aux travaux du Conseil et des Comités auxquels il a participé, depuis 26 ans.

Proposition de nomination de M. Benjamin Badinter

Il est précisé que Mmes Élisabeth Badinter et Sophie Dulac, ainsi que M. Simon Badinter se sont abstenus de participer aux débats et au vote relatifs à la proposition de nomination de M. Benjamin Badinter, compte tenu de leur lien de parenté avec celui-ci.

La proposition de nomination de M. Benjamin Badinter, fils de Mme Élisabeth Badinter, s'inscrit dans une logique de continuité de la gouvernance du Groupe, visant à préserver l'ancrage des valeurs fondatrices du Groupe, dans l'intérêt des collaborateurs, des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. Il dispose, par ailleurs, d'une très forte expérience dans le secteur de la publicité et des médias, ainsi que d'une connaissance approfondie du Groupe en sa qualité de Président du Conseil d'Administration de Métrobus. Depuis 2002, il dirige MediaVision, régie leader en France sur le marché du cinéma publicitaire.

Proposition de renouvellement du mandat de M. Tidjane Thiam

Il sera proposé aux actionnaires de renouveler leur confiance à M. Tidjane Thiam, en qualité d'Administrateur indépendant.

La biographie et les compétences de M. Tidjane Thiam figurent dans la section 3.1.2.3 du présent document.

M. Tidjane Thiam apporte au Conseil une expertise reconnue en matière financière, de gouvernance et de gestion des risques, acquise au cours d'un parcours international de tout premier plan, tant dans le secteur privé que public. Il dispose d'une solide expérience dans le développement et la conduite de grands projets ayant contribué de manière positive à l'économie et à la société, ainsi que d'une connaissance approfondie des marchés asiatiques et africains.

Son expérience au sein de grandes institutions financières et d'organisations internationales constitue un atout majeur pour le Conseil, notamment dans l'appréciation des enjeux stratégiques et des décisions d'investissement du Groupe, auxquelles il a su apporter une contribution précieuse par la qualité de son analyse et son jugement dans la conduite des opérations.

Membre du Comité d'audit et des risques financiers ainsi que du Comité stratégique, environnemental et social, M. Tidjane Thiam contribue activement aux travaux du Conseil par son esprit critique, son indépendance de jugement et son implication dans les réflexions stratégiques du Groupe.

Le renouvellement de son mandat permettrait de continuer à bénéficier de son expertise et de son point de vue essentiel aux travaux du Conseil, contribuant ainsi à la pérennité et à la qualité de la gouvernance du Groupe.

/ Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, sous réserve de l'approbation des actionnaires

13 MEMBRES
dont 2 Administrateurs représentant les salariés

Parité femmes/hommes * 45 % ♀ /55 % ♂	**Administrateurs indépendants** ** 45,45 % voir section 3.1.6 pour la règle « appliquer ou expliquer »

Durée moyenne des mandats *** 8 ans	**Âge moyen** 64 ans	**International** **** 64 %

* Conformément à la loi et au Code Afep-Medef, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux de parité du collège des Administrateurs de droit commun, ni pour le taux d'Administrateurs indépendants.
** Administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.
*** Hors Administrateurs membres historiques représentant la famille Badinter. Si l'on inclut la famille Badinter, la durée moyenne des mandats est de 12 ans.
**** Administrateurs de nationalité autre que française (hors membres représentant les salariés).

3.1.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

Dispositions légales

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

Statuts de la Société

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

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

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

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

Ce règlement fait l'objet d'une revue régulière pour s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires et pour prendre en compte les recommandations de l'AMF et du Code Afep-Medef. En ce sens, il a été mis à jour lors de la réunion du Conseil du 27 mai 2025.

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

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

Séances du Conseil

Conformément à l'article 5 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, ce dernier se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de cinq réunions par an. Le Conseil d'Administration s'est réuni à huit fois en 2025. Il délibère en français. Une traduction simultanée en anglais est mise à disposition des membres qui le souhaitent.

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

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

Les commissaires aux comptes sont entendus lors des séances d'arrêté des comptes. Les auditeurs de durabilité participent également à la réunion arrêtant les termes du projet de rapport de durabilité.

Modalités d'information des Administrateurs

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

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

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

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

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

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

Dialogue actionnarial

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

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

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

Sessions exécutives

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

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

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

En 2025, l'Administrateur Référent a organisé deux sessions exécutives en présence de l'ensemble des Administrateurs indépendants.

Ces sessions ont permis d'échanger de manière plus approfondie sur l'indépendance du Conseil, la gouvernance des Comités du Conseil, la stratégie du Groupe et le plan de succession du Président-Directeur Général.

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

Par ailleurs, il est précisé que les mandataires sociaux exécutifs ne sont pas conviés aux réunions portant sur l'examen de leur rémunération ou de leur performance. Conformément à l'article 3 II du règlement intérieur du Conseil d'Administration, la réunion portant sur l'examen de la rémunération et la performance du Président-Directeur Général est présidée par l'Administrateur Référent.

3.1.3.2 Assiduité des Administrateurs

Le tableau ci-dessous présente l'assiduité, au cours de l'année 2025, des membres aux séances du Conseil d'Administration ainsi que de l'ensemble des Comités. La participation aux sessions exécutives n'est pas intégrée dans le calcul de l'assiduité.

	Conseil d'Administration		Comité d'audit et des risques financiers		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité stratégique, environnemental et social	
	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
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général*	8/8	100 %								
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente du Conseil*	8/8	100 %			3/3	100 %				
Simon Badinter	8/8	100 %							2/3	67 %
Jean Charest (1) (2)	8/8	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %			2/2	100 %
Sophie Dulac	8/8	100 %							3/3	100 %
Thomas H. Glocer (3) (4)	7/8	88 %	5/5	100 %	1/1	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %
Marie-Josée Kravis	8/8	100 %			3/3	100 %			3/3	100 %
André Kudelski	8/8	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	5/5	100 %		
Suzan LeVine (1) (2)	8/8	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %			2/2	100 %
Antonella Mei-Pochtler (3) (4)	8/8	100 %			1/1	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %
Tidjane Thiam	7/8	88 %	5/5	100 %					1/3	33 % (5)
Pierre Pénicaud *Membre représentant les salariés*	8/8	100 %							3/3	100 %
Patricia Velay-Borrini *Membre représentant les salariés*	7/8	88 %					5/5	100 %		
Taux d'assiduité global		**97 %**		**100 %**		**100 %**		**100 %**		**86 %**

(1) Membre sortant du Comité de nomination au cours de l'exercice.
(2) Membre entrant du Comité stratégique, environnemental et social au cours de l'exercice.
(3) Membre entrant du Comité de nomination au cours de l'exercice.
(4) Membre sortant du Comité stratégique, environnemental et social au cours de l'exercice.
(5) Compte tenu d'engagements extérieurs personnels exceptionnels au cours de l'exercice, le taux de présence de M. Tidjane Thiam a été ponctuellement inférieur à celui de l'année passée.

Membres indépendants

3.1.3.3 Missions et activités du Conseil d'Administration [1]

Missions du Conseil

Le Conseil d'Administration remplit les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi, les statuts de la Société et son règlement intérieur. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Sans que cette liste ne soit limitative, le Conseil d'Administration :

- détermine le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société ;
- nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, établit leur politique de rémunération et les avantages accordés ;
- coopte des Administrateurs, le cas échéant ;
- répartit entre ses membres la rémunération des Administrateurs allouée par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- convoque les Assemblées Générales des actionnaires ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- établit le rapport de gestion et les autres rapports aux Assemblées Générales des actionnaires ;
- décide de l'utilisation des délégations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires pour augmenter le capital, racheter des actions propres, réaliser des opérations d'actionnariat salarié, annuler des actions ;
- attribue des options ou actions avec ou sans condition de performance dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- autorise les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- détermine les orientations stratégiques en matière RSE du Groupe ;
- définit la politique de communication financière de la Société.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il s'assure notamment de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination au sein des instances dirigeantes en conformité avec les exigences légales et réglementaires.

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

Activités du Conseil en 2025

13	8	97 %
MEMBRES	RÉUNIONS	TAUX D'ASSIDUITÉ *

* Les absences aux réunions ont toutes été légitimes et excusées.

Les principaux points examinés par le Conseil d'Administration lors de ses réunions en 2025 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Activité et résultats	Le Conseil d'Administration a été régulièrement informé des résultats et de l'activité de Publicis Groupe et de ses filiales.
	Il a examiné les comptes sociaux et consolidés sur une base trimestrielle, semestrielle et annuelle ainsi que les documents prévisionnels de gestion conformément à la réglementation applicable. Il a approuvé les termes du rapport de gestion annuel et semestriel.
	Le Conseil d'Administration a pris connaissance des perspectives et des prévisions du Groupe pour l'exercice 2025.
	Les présentations relatives à l'activité et aux résultats ont été accompagnées de points plus précis concernant l'analyse du revenu et du résultat par secteur et par région, l'analyse de la croissance organique, une veille concurrentielle et des échanges réguliers sur les perspectives et prévisions de croissance pour l'exercice écoulé.
	Le Conseil est également informé des évolutions du marché, des tendances sectorielles, de la performance du cours de Bourse et des gains de nouveaux contrats significatifs pour le Groupe.
	Le Conseil a revu la proposition de budget pour 2025.
	Le Conseil d'Administration a approuvé la proposition d'affectation du résultat et le versement d'un dividende unitaire de 3,60 euros au titre de l'exercice 2024.
Opérations financières	Le Conseil a renouvelé le programme d'Euro Medium Term Note (EMTN) pour une durée d'un an à hauteur de 1,5 milliard d'euros et a autorisé l'émission d'obligations dans le cadre ou en dehors dudit programme EMTN pour un montant maximum de 1,5 milliard d'euros.
	Le Conseil d'Administration a approuvé les modalités de mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions et a autorisé sa mise en œuvre en 2025.

	Principaux travaux réalisés en 2025
Gouvernance	Le Conseil a approuvé les recommandations du Comité de nomination sur l'indépendance de ses membres et la nouvelle composition des Comités à l'issue de l'Assemblée Générale 2025. Il a été informé du processus et du résultat de l'évaluation du Conseil au titre de l'exercice 2024. Le Conseil a déterminé la liste des opérations soumises à son autorisation préalable et a fixé l'enveloppe annuelle consentie au Président-Directeur Général pour conclure des cautions, avals et garanties. Il a pris connaissance de l'inventaire des garanties données par la Société pour garantir les engagements de ses filiales. Le Conseil a pris acte qu'aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue ou poursuivie au cours de l'exercice et a été informé de l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales de marché. Le Conseil a arrêté l'ordre du jour, les projets de résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale 2025 ainsi que les rapports du Conseil mis à disposition des actionnaires. Le Conseil a entendu le rapport annuel de l'Administrateur Référent et a été régulièrement informé des conclusions des réunions en session exécutive. Comme chaque année, le Conseil a consacré un point sur les conclusions à tirer de l'Assemblée Générale passée et notamment la prise en compte des questions et commentaires des actionnaires. Le Conseil a échangé sur la politique de communication financière du Groupe. Il a été informé des travaux relatifs aux plans de succession.
Gestion des risques et stratégie	Le Conseil d'Administration a pris connaissance de la cartographie des risques du Groupe actualisée en 2025 et des plans d'action mis en œuvre par le Management pour remédier aux principaux risques identifiés. Le Conseil a été informé de l'intégration des acquisitions Influential, Mars United Commerce et Captiv8, et plus généralement de la stratégie de croissance externe dans les domaines prioritaires pour le Groupe. Il a suivi régulièrement les étapes d'avancement de la cession de VivaTech à une société dont les titres sont détenus par Monsieur Maurice Lévy. Il est précisé que ce dernier n'était pas présent lors des débats et votes y afférents.
Intelligence artificielle	En 2025, le séminaire stratégique du Conseil a été consacré à l'intelligence artificielle. Le Conseil d'Administration a régulièrement examiné les enjeux liés à l'intelligence artificielle au regard de la stratégie, du modèle économique et de la performance du Groupe. Il a échangé sur le rôle de l'intelligence artificielle comme moteur de croissance et sur son intégration au sein des activités du Groupe, notamment dans les offres de services et de production. Le Conseil a été informé des investissements réalisés et programmés en matière de technologies et de *data*. Il a également suivi les impacts de l'intelligence artificielle à moyen et à long terme sur les métiers, l'organisation et les compétences du Groupe. Le Conseil a enfin pris connaissance des actions mises en œuvre pour accompagner un usage responsable de l'intelligence artificielle, incluant les programmes de formation déployés auprès des collaborateurs.
Cybersécurité	Le Conseil d'Administration a examiné le dispositif de cybersécurité du Groupe. Il a été informé des principales attaques cyber et des actions mises en place pour y répondre. Il a examiné les processus d'identification et de traitement des risques cyber ainsi que de la couverture assurantielle des risques cyber. Il a pris connaissance des investissements réalisés par le Groupe en matière de cybersécurité. Il a été informé du plan de résilience de Publicis, incluant le plan de continuité d'activité en cas d'attaque majeure. Le Conseil a été informé des enjeux de conformité et de certification en matière de cybersécurité.

	Principaux travaux réalisés en 2025
Mixité au sein des instances dirigeantes	Le Conseil d'Administration consacre chaque année un point de l'ordre du jour relatif à la mixité au sein des instances dirigeantes. Il a été informé du suivi de l'atteinte des objectifs et du plan d'actions y afférent. Il a fixé un nouvel objectif de mixité pour 2025.
Rémunération des mandataires sociaux et des collaborateurs du Groupe	Le Conseil d'Administration a approuvé, la rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2024, ainsi que la proposition d'augmentation de l'enveloppe globale de leur rémunération pour 2025, portée de 1,5 million d'euros à 1,7 million d'euros. Le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a examiné et approuvé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général, et des membres du Directoire en fonction jusqu'au 29 mai 2024, au titre de l'exercice 2024 ainsi que la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2025. Il est précisé que les débats et votes sur la rémunération du Président-Directeur Général se sont déroulés hors de sa présence. Le Conseil a pris connaissance du montant de l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs du Groupe au titre de l'exercice 2024 et de l'enveloppe consacrée aux plans en actions pour 2025. Le Conseil a validé la performance des plans LTI en cours d'exécution et a examiné les attributions d'actions soumises à sa validation. Il a été informé des résultats du calcul des ratios d'équité. Il a pris connaissance des travaux en matière de salaire décent et d'équité salariale. Le Conseil a pris en considération les attentes des actionnaires et des agences en conseil de vote pour améliorer la politique de rémunération à soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale.
Ressources humaines	Le Conseil d'Administration a été régulièrement informé du suivi des effectifs et du taux d'attrition et plus généralement de l'ensemble des actions mises en place pour suivre et gérer les talents du Groupe.
Responsabilité sociétale, environnementale et climatique de l'entreprise (RSE)	Le Conseil d'Administration a été informé du suivi du processus d'appel d'offres par le Comité d'audit et des risques financiers et a approuvé la proposition de nomination des cabinets KPMG S.A. et PricewaterhouseCoopers en qualité d'auditeurs de durabilité pour une durée de six exercices, en remplacement du cabinet Grant Thornton. Il a pris connaissance des conclusions de l'auditeur de durabilité au titre de l'exercice 2024, y compris les éléments relatifs à l'analyse de double matérialité et à la conformité aux normes ESRS. Le Conseil a arrêté les termes du rapport de durabilité de l'exercice 2024. Il a été informé de la révision de l'analyse de double matérialité, au regard des règles parues en 2024 reposant sur une analyse granulaire des impacts matériels et financiers des enjeux de durabilité [(1)]. Il a été porté à la connaissance du Conseil le déploiement international du programme N.I.B.I. *(No Impact for Big Impact)*. Le Conseil a été informé du suivi de l'atteinte des objectifs en matière de transition climatique et de consommation d'énergies renouvelables. Il a revu la cartographie des risques climat.
Éthique & *compliance*	Le Conseil a été informé 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 revu les trois piliers du programme anti-corruption du groupe Publicis et les plans d'action prévus pour 2025/2026. Il a pris connaissance de la cartographie des risques de non-conformité et de manquement à l'éthique. Il a pris connaissance de la mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe en 2025 et des dernières évolutions juridiques sur ce sujet. Le Conseil a suivi les litiges et contentieux les plus sensibles.

(1) ESRS 2 GOV-2-26 (a) et ESRS 2 GOV-2-26 (b)

3.1.3.4 Évaluation du Conseil d'Administration

Conformément à l'article 11.3 du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration effectue annuellement une évaluation formalisée de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Cette évaluation formalisée est réalisée postérieurement à la clôture de l'exercice concerné.

Elle est réalisée avec l'appui de la Secrétaire Générale et de la Direction juridique du Groupe. Le processus d'évaluation est supervisé par l'Administrateur Référent, qui conduit également les entretiens individuels avec les Administrateurs. Les conclusions de l'évaluation au titre de l'exercice 2025 ont été présentées au Conseil d'Administration du 2 février 2026.

/ Processus annuel d'évaluation

SOUS LA SUPERVISION DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

DÉC	DÉC/JANV		JANV		FÉV
Envoi d'un questionnaire à chaque Administrateur sous format papier ou en ligne	**Entretiens individuels** avec les Administrateurs qui le souhaitent	**Synthèse des résultats et analyse comparative** avec l'exercice précédent	**Échange confidentiel sur la contribution effective** de chaque Administrateur entre la Présidente du Comité de nomination et l'Administrateur Référent	**Restitution individuelle** lors d'entretiens ou de réunions informelles réalisés par l'Administrateur Référent et en tant que de besoin par le Président du Conseil permettant d'échanger sur leur contribution aux travaux du Conseil	**Présentation en séance du Conseil des conclusions** de l'évaluation, de manière anonymisée afin de garantir la confidentialité des échanges

Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation vise à :

- faire le point sur le fonctionnement du Conseil et de ses Comités au cours de l'exercice écoulé ;
- s'assurer que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil ;
- faire le point sur le rôle et la contribution de l'Administrateur Référent.

Les thèmes abordés au cours de cette évaluation du Conseil et de ses Comités sont les suivants :

- rôle et attributions du Conseil ;
- composition du Conseil ;
- formation du Conseil ;
- organisation et fonctionnement du Conseil ;
- qualité des interactions du Conseil ;
- sessions exécutives ;
- évaluation des Comités ; et
- auto-évaluation sur la contribution effective individuelle au cours de l'exercice.

Axes d'amélioration relevés en 2024 – Actions menées en 2025

L'évaluation du fonctionnement du Conseil au titre de l'exercice 2024 a mis en évidence un bon niveau d'information des Administrateurs sur les enjeux du Groupe, ainsi que la qualité du dialogue entretenu avec la Direction Générale. Elle a confirmé que les Administrateurs estiment disposer des moyens suffisants pour réagir en cas de crise.

Elle a souligné la nécessité de renforcer l'information relative aux opportunités d'investissement éventuelles et de développer davantage les échanges avec le management opérationnel sur un périmètre élargi.

En 2025, un processus renforcé de remontée d'information sur la stratégie de croissance externe du Groupe a été mis en place et a reçu totale satisfaction du Conseil. Le Conseil a salué la qualité et la régularité des informations transmises. Plusieurs rencontres ont été organisées tout au long de l'année avec les principaux dirigeants du Groupe, y compris des fonctions Corporate.

Résultats de l'évaluation de l'exercice 2025

Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. Le constat général est très positif avec une moyenne globale très satisfaisante sur l'exercice.

Les principaux points soulevés lors de l'évaluation sont présentés ci-après :

Thèmes	Constats	Actions envisagées en 2026
Rôle et attributions du Conseil	Les Administrateurs ont une compréhension claire de leurs rôles et attributions au sein du Conseil, ainsi que des activités du groupe Publicis. Ils ont pu s'exprimer sur les enjeux à venir pour le Groupe. Ils souhaitent continuer d'approfondir le traitement des sujets relatifs à l'intelligence artificielle.	Il est prévu d'intégrer les commentaires des Administrateurs pour enrichir les travaux du Conseil d'Administration et de poursuivre les échanges sur la stratégie du Groupe en matière d'intelligence artificielle.
Composition du Conseil	Les Administrateurs se sont montrés favorables à l'enrichissement de la composition du Conseil avec un profil ayant des compétences en IA et en tech.	Le Comité de nomination continue le processus rigoureux de sélection de nouveaux profils satisfaisant aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef et dotés de fortes compétences en matière d'intelligence artificielle et de technologie.
Formation du Conseil	Les Administrateurs ont apprécié les formations organisées en 2025 dont les présentations réalisées par les dirigeants opérationnels du Groupe. Ils ont exprimé leurs besoins en formation pour 2026.	Il est prévu d'enrichir le plan de formation du Conseil avec des sessions individuelles, en complément des sessions collectives, pour répondre aux différents besoins de formation exprimés par les Administrateurs.
Organisation et fonctionnement du Conseil	Le fonctionnement du Conseil est jugé globalement efficace, bien structuré et constructif, avec une dynamique de travail jugée satisfaisante. Ils sont satisfaits de l'équilibre entre le travail du Conseil et des Comités. Les Administrateurs ont exprimé le souhait d'augmenter la durée des échanges sur certains sujets clés et d'échanger de manière informelle plus régulièrement entre les séances du Conseil.	Un temps d'échange plus long et plus fréquent sur les sujets clés relevés lors de l'évaluation sera prévu en 2026.
Qualité des interactions du Conseil	Les Administrateurs soulignent la bonne qualité de dialogue entre eux et avec la Direction Générale.	Aucune nouvelle action n'a été identifiée sur ce thème.
Sessions exécutives	Le format et les sujets traités lors des sessions exécutives sont fortement appréciés par les Administrateurs. Les Administrateurs apprécient également la fréquence et la qualité des échanges avec l'Administrateur Référent.	Aucune nouvelle action n'a été identifiée sur ce thème.
Évaluation des Comités	S'agissant de la composition et du fonctionnement des Comités, les Administrateurs ont exprimé une grande satisfaction. Ils saluent les changements intervenus au sein du Comité d'audit et des risques financiers et du Comité stratégique, environnemental et social.	Aucune nouvelle action n'a été identifiée sur ce thème.
Contribution effective individuelle	Dans l'ensemble, les Administrateurs estiment que leur contribution est utile et appréciée au sein du Conseil.	Aucune nouvelle action n'a été identifiée sur ce thème.

3.1.3.5 Accueil et formation des Administrateurs

Tout nouvel Administrateur est informé des obligations à sa charge. Un programme d'accueil et d'intégration pour tout nouvel Administrateur est communiqué à tout nouvel Administrateur. À cette occasion, des rencontres personnalisées avec le Président-Directeur Général, les Directions juridique et financière sont proposées pour familiariser le nouveau membre avec l'organisation et les pratiques internes ainsi qu'avec les secteurs d'activité du Groupe. Une documentation lui est remise pour l'aider dans l'accomplissement de sa mission. Le cas échéant, des visites de sites peuvent être planifiées avec des dirigeants de filiales.

Chaque Administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, tout Administrateur représentant les salariés bénéficie, conformément à la loi, d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat et de crédits d'heures pour exercer son mandat dans les meilleures conditions.

Le plan de formation du Conseil d'Administration est établi sous le pilotage de la Secrétaire Générale. Des intervenants extérieurs et/ou les experts internes sont sollicités selon les sujets proposés en fonction de l'actualité et des besoins exprimés par les Administrateurs.

En 2025, les Administrateurs ont bénéficié de deux formations dispensées par des cabinets externes et de quatre présentations opérationnelles réalisées par des dirigeants du Groupe en amont ou en aval des réunions du Conseil d'Administration, en complément du séminaire stratégique.

Elles contribuent à leur formation continue en les aidant à mieux comprendre les réalités opérationnelles et le modèle d'affaires du Groupe.

Les Administrateurs, qui ne peuvent pas assister aux sessions de formation, bénéficient d'une synthèse en séance du Conseil et reçoivent le support de la formation, pour information.

Janvier 2025

FORMATION SUR LA GOUVERNANCE
Participation : 8 Administrateurs
Thèmes clés :
- Cadre de gouvernance d'une société anonyme à conseil d'administration
- Sujets importants pour le conseil : l'activisme, les interactions avec les *proxies*, la rémunération, les relations avec les actionnaires, le plan de succession
- Le Conseil et la RSE

Février 2025

PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES CLIENTS ET DE L'ORGANISATION COMMERCIALE DU GROUPE
Participation : 13 Administrateurs
Thèmes clés :
- Dynamiques commerciales
- Gestion des principaux clients
- Rôle du *Global Client Lead*
- Préoccupations et attentes des clients

Mai 2025

FORMATION SUR LE CLIMAT [1]
Participation : 6 Administrateurs
Thèmes clés :
- État des lieux des évolutions scientifiques en matière climatique et de leurs impacts
- Évaluation comparative avec les concurrents
- Point sur le plan de transition climatique de Publicis sous différents scénarios

Septembre 2025

SÉMINAIRE STRATÉGIQUE SUR L'IA PRÉSENTATION DES PÔLES D'ACTIVITÉS DU GROUPE
Participation : 12 Administrateurs
Thèmes clés :
- *Power of One*
- Luxe et IA
- *Connected Media*
- Sapient

Novembre 2025

PRÉSENTATION IMPACT @ PUBLICIS
Participation : 13 Administrateurs
Thèmes clés :
- État des lieux des principaux enjeux RSE ayant un impact sur la réputation du Groupe
- Identification des leviers d'impact mesurable pertinents
- Contribution des enjeux RSE à la création de valeur et à la performance long terme

[1] ESRS 2 GOV-1-23 (b)

3.1.3.6 Procédure d'évaluation des conventions

Conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (dites aussi conventions libres)

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur la procédure d'évaluation des conventions passées par la Société portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales, mise en place précédemment par le Conseil de surveillance du 11 septembre 2019.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'audit et des risques financiers, a considéré que cette procédure demeurait valable avec la nouvelle structure de gouvernance.

La procédure de contrôle de qualification et d'évaluation s'applique à la conclusion de nouvelles conventions ainsi qu'aux modifications (notamment renouvellement, reconduction) qui y sont apportées ultérieurement ou lorsque certains indices permettent d'estimer qu'une convention ou certaines catégories de conventions ne correspondraient plus à la qualification de convention libre.

La Direction juridique est informée des conventions susceptibles de constituer une convention réglementée ou libre au niveau de Publicis Groupe SA par la personne directement ou indirectement intéressée et, plus généralement, par toute instance du Groupe ayant connaissance d'un projet de convention.

Le caractère courant et les conditions normales des conventions sont appréciés au cas par cas par la Direction juridique avec l'aide des Directions financière, comptable, immobilière et du Contrôle interne et ce à l'appui de l'étude publiée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes en février 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Après analyse, s'il ressort que la convention ne peut être qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales, elle sera soumise à la procédure de contrôle des conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions ne participent pas à son évaluation.

Le Comité d'audit et des risques financiers prend connaissance des conventions existantes ainsi que des critères permettant la qualification de conventions courantes et conclues à des conditions normales. Il informe le Conseil d'Administration du suivi et des résultats de cette procédure lors de la séance sur l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se prolongent dans le temps.

Le Conseil d'Administration se prononce sur les modifications de la procédure qui lui paraîtraient nécessaires et sur l'exclusion ou l'intégration éventuelle de certaines conventions dans la catégorie de conventions considérées comme courantes conclues à des conditions normales.

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et :

- son Directeur Général ;
- l'un de ses Directeurs Généraux Délégués ;
- l'un de ses Administrateurs ;
- l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce,

doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Ces dispositions sont applicables aux conventions auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée.

Sont également soumises à l'autorisation préalable les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des Administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

Aux termes de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la personne directement ou indirectement intéressée à la convention est tenue d'informer le Conseil dès qu'elle a connaissance d'une convention à laquelle l'article L. 225-38 est applicable. Si elle siège au Conseil, elle ne peut prendre part ni aux délibérations, ni au vote sur l'autorisation sollicitée.

Les dispositions qui précèdent ne sont applicables ni aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, ni aux conventions conclues entre deux sociétés dont l'une détient, directement ou indirectement, la totalité du capital de l'autre, le cas échéant déduction faite du nombre minimal d'actions requis par la loi.

Aucune convention soumise au champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue ou poursuivie au cours de l'exercice 2025.

3.1.4 Composition et activités des Comités du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2025, les Comités spécialisés constitués au sein du Conseil d'Administration sont les suivants :

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

Le détail des modalités de fonctionnement des quatre Comités est mentionné au Titre II « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ce dernier est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Chaque Comité est composé au minimum de trois membres, personnes physiques membres du Conseil d'Administration. Le Conseil désigne les membres des Comités.

Chaque membre est choisi sur la base de ses compétences et expertises dans le domaine d'intervention du Comité. Le Conseil désigne un Président pour chaque Comité choisi parmi ses membres dont le rôle est de diriger les travaux du Comité et d'en rendre compte au Conseil d'Administration. Les Comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un expert externe dont le Conseil d'Administration fixe la rémunération.

Les membres des Comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

La composition des Comités peut être modifiée à la discrétion du Conseil d'Administration. La moitié au moins des membres des Comités doit être présente pour que les Comités délibèrent valablement. Un membre ne peut pas se faire représenter.

Les Comités spécialisés aident le Conseil d'Administration dans l'accomplissement de ses missions et contribuent ainsi à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au sein du Groupe. Les Comités, chacun dans leur domaine de compétence, préparent les travaux du Conseil d'Administration, émettent des recommandations et des avis pour aider le Conseil à prendre des décisions. Les Comités peuvent procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'Administration. Ils peuvent se faire assister de consultants externes lorsqu'ils le jugent utile.

Sur décision des Présidents des Comités concernés, des réunions communes entre Comités peuvent être organisées sur des thèmes d'intérêt commun. Ces réunions sont co-présidées par les Présidents des Comités. De manière générale, la gouvernance de Publicis favorise le travail collaboratif entre les Administrateurs.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil d'Administration, réuni à la suite de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025, a approuvé une nouvelle composition au sein des Comités du Conseil.

La composition de ces Comités, détaillée dans les développements ci-après, assure une représentation diversifiée et équilibrée en matière de mixité, d'indépendance, de compétences, d'expériences et de nationalités.

/ Changements intervenus dans la composition des Comités au cours de l'exercice 2025

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit et des risques financiers*	–	–	–
Comité de nomination	Jean Charest Suzan LeVine *(le 27 mai 2025)*	Thomas H. Glocer Antonella Mei-Pochtler *(le 27 mai 2025)*	–
Comité de rémunération	–	–	–
Comité stratégique, environnemental et social	Thomas H. Glocer Antonella Mei-Pochtler *(le 27 mai 2025)*	Jean Charest Suzan LeVine *(le 27 mai 2025)*	–

* M. Thomas H. Glocer a succédé à M. Jean Charest dans son rôle de Président du Comité d'audit et des risques financiers à compter du 27 mai 2025.

3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers

Le Comité d'audit et des risques financiers est l'organe compétent pour exercer les missions introduites par la Directive CSRD [1].

/ Chiffres clés au 31 décembre 2025

5 membres	**80 % d'indépendants**
20 % de femmes	**5 réunions**

[1] ESRS 2 GOV-1-22 (a)

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 17.1 du Code Afep-Medef, le Comité d'audit et des risques financiers ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est composé à 80 % d'Administrateurs indépendants. Conformément à l'article 12 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président est choisi parmi les membres indépendants.

Tous les membres du Comité disposent d'une compétence financière/audit. 80 % des membres du Comité disposent également d'une compétence sur les sujets RSE pertinents pour la Société (plus d'information sur les compétences des membres à la section 3.1.2.5).

Au 27 mai 2025, M. Thomas H. Glocer a succédé à M. Jean Charest dans son rôle de Président du Comité d'audit et des risques financiers afin de maintenir une présidence indépendante à la tête du Comité.

M. Jean Charest demeure membre non indépendant du Comité, permettant de faire bénéficier celui-ci de son expertise et de sa connaissance approfondie des travaux du Comité.

Nom	Taux d'assiduité en 2025
Thomas H. Glocer, Président	100 %
Jean Charest	100 %
André Kudelski	100 %
Suzan LeVine	100 %
Tidjane Thiam	100 %

Présence d'un expert permanent au sein du Comité d'audit et des risques financiers

M. Jean-Michel Étienne, nommé pour la première fois le 26 mai 2021 et renouvelé le 29 mai 2024 dans le cadre du changement de gouvernance, continue d'assister le Comité d'audit et des risques financiers en qualité d'expert permanent. M. Jean-Michel Étienne a occupé les fonctions de Directeur Financier du Groupe de 2006 à 2020. Il a également été membre du Directoire pendant plus de 10 ans. Pour chaque séance, M. Jean-Michel Étienne perçoit des honoraires d'un montant similaire à la rémunération fixe par séance versée aux membres du Comité. Il a participé à toutes les séances du Comité en 2025.

Missions

Les missions du Comité d'audit et des risques financiers, détaillées à l'article 8 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, sont définies conformément aux dispositions de l'article L. 821-67 du Code de commerce et de l'article 17.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité d'audit et des risques financiers apporte son assistance au Conseil d'Administration dans sa mission relative à l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés, le suivi de l'élaboration de l'information extra-financière, au contrôle de l'audit interne, au suivi du contrôle externe ainsi que la gestion des risques.

/ Synthèse des principales missions du Comité [1]

Information financière et extra-financière	Audit interne	Contrôle externe	Gestion des risques
• Suivre le processus d'élaboration des informations comptables et financières et formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus • Examiner les conventions pouvant être qualifiées de conventions courantes • Assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière en matière de durabilité • Prendre en compte les enjeux climatiques et les indicateurs RSE dans l'élaboration et le contrôle de l'information extra-financière et de durabilité	• Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne (incluant l'audit interne) en matière comptable, financière et de durabilité • Suivre l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne en matière comptable, financière et de durabilité [2] • Examiner le plan d'audit interne • Donner un avis sur le budget de l'audit interne • Donner un avis sur l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne et la gestion des risques • Donner un avis sur le programme d'audit interne et les rapports de la fonction audit interne	• Émettre une recommandation sur le choix des CAC et de l'auditeur de durabilité proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale • Suivre la réalisation des missions des CAC et de l'auditeur de durabilité et les honoraires y afférents • S'assurer de l'indépendance des CAC et de l'auditeur de durabilité • Valider les services fournis par les CAC autres que ceux liés à la mission d'audit des comptes	• Examiner les risques y compris extra-financiers • Alerter le Conseil sur tout sujet susceptible d'avoir un impact financier • Examiner la matrice de double matérialité • Surveiller les impacts, risques et opportunités • Suivre les risques en matière de cybersécurité

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (b)
(2) ESRS 2 GOV-5-36 (e)

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2025 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Examen des comptes	● Le Comité a examiné les états financiers annuels de l'exercice 2024 et les comptes semestriels au 30 juin 2025 du Groupe ainsi que les rapports y afférents. ● Il a régulièrement pris connaissance des résultats du Groupe avec une analyse de la croissance organique par pays/région et par métier. ● Il a vérifié la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes. ● Il a analysé la situation de trésorerie du Groupe. ● Il a examiné les conventions courantes conclues à des conditions normales, en application de la procédure de vérification de ces conventions ainsi que les critères permettant cette qualification. ● Il a revu la stratégie et les politiques fiscales du Groupe. Il a également pris connaissance des nouvelles obligations fiscales du Groupe, notamment aux États-Unis.
Audit interne	● Le Comité a examiné les missions menées par l'Audit interne au cours de l'année 2025 et a suivi la mise en œuvre des plans d'actions. ● Il a approuvé le plan d'audit interne pour 2026. ● Il a pris connaissance des contrôles effectués dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin 2 ». ● Il a également pris connaissance de l'évaluation du contrôle interne financier du Groupe. ● Il a examiné l'indépendance du Directeur de l'audit interne et de l'adéquation des moyens du département à la réalisation de ses missions. ● Il a été informé des résultats positifs de la mission de certification opérée par l'IFACI en janvier 2025 sur les activités de l'Audit interne.
Contrôle externe	● Le Comité a pris connaissance des travaux des commissaires aux comptes et de leurs rapports sur les états financiers du Groupe. ● Il a échangé avec les Commissaires aux comptes sur les états financiers du Groupe. ● Il a revu et approuvé les honoraires de 2025 des commissaires aux comptes et des honoraires sur les missions supplémentaires qui leur ont été confiées. ● Il a examiné les honoraires payés en 2025 aux autres fournisseurs de services d'audit. ● Il a suivi le processus d'appel d'offres pour nommer le nouvel auditeur de durabilité incluant la revue des honoraires et de l'indépendance des candidats proposés par le management.
Gestion des risques	● Il a été informé des risques ayant ou pouvant avoir un impact financier. ● Il a examiné le dispositif du Groupe en matière de cybersécurité, en collaboration avec les membres du Comité stratégique, environnemental et social (plus d'information sur cette réunion commune à la section 3.1.4.5). ● Le Comité a pris connaissance de la politique d'assurance du Groupe. ● Il a suivi de manière régulière les cas de fraudes, litiges, enquêtes ou procès les plus sensibles.
Information extra-financière et durabilité	● Le Comité a suivi les résultats et les processus mis en place dans le cadre de la première mise en œuvre de la CSRD et des ESRS au sein du Groupe. ● Il a pris connaissance des travaux de l'auditeur en charge de la certification des informations en matière de durabilité de l'exercice 2024. ● Il a revu les résultats de la mise à jour de la matrice de double matérialité et l'analyse des IRO (impacts, risques et opportunités) les plus significatifs pour l'entreprise [(1)]. ● Il a examiné le périmètre de l'audit de durabilité pour 2025. ● Il a examiné la mise à jour de la cartographie des risques climat du Groupe. ● Il est régulièrement informé du dispositif de contrôle interne en matière de durabilité [(1)]. ● Il a suivi les travaux d'actualisation du plan de transition climatique au regard de la révision de la méthodologie SBTi. ● Il a été informé des résultats de l'audit social réalisé auprès des fournisseurs du Groupe.

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (c) iii, ESRS 2 GOV-5-36 (e), ESRS 2 GOV-1-22 (d) et ESRS 2 GOV-2-26 (a) (b)

La Secrétaire Générale et le Directeur Financier du Groupe participent à toutes les séances du Comité. Sont conviés en tant que de besoin : le Directeur de l'Audit interne, le Directeur Financier Groupe adjoint, la Directrice Juridique Groupe, la Directrice RSE Groupe, la Directrice Fiscale Groupe et la Directrice Assurances Groupe.

3.1.4.2 Comité de nomination

/ Chiffres clés au 31 décembre 2025

5 membres	80 % d'indépendants
60 % de femmes	3 réunions

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 18.1 du Code Afep-Medef, le Comité de nomination ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. À l'exception de Mme Élisabeth Badinter, tous les membres sont indépendants. La contribution de Mme Élisabeth Badinter, qui préside le Comité depuis le 27 février 2007, est essentielle pour l'équilibre de la gouvernance du Groupe. Elle apporte ainsi son expérience de plus de trente ans et sa vision dans l'intérêt du Groupe et des parties prenantes.

Comme présenté en introduction de la section 3.1.4, la composition du Comité de nomination a évolué en 2025.

Mme Antonella Mei-Pochtler et M. Thomas H. Glocer ont remplacé Mme Suzan LeVine et M. Jean Charest au sein du Comité à compter du 27 mai 2025.

Nom	Taux d'assiduité au 31 décembre 2025
Élisabeth Badinter, *Présidente*	100 %
Thomas H. Glocer	100 %
Marie-Josée Kravis	100 %
André Kudelski	100 %
Antonella Mei-Pochtler	100 %

Missions

Les missions du Comité de nomination sont détaillées à l'article 9 du règlement intérieur du Conseil d'Administration et sont établies conformément aux dispositions de l'article 18.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité de nomination traite l'ensemble des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du Comité de nomination en tant que de besoin.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Composition du Conseil et des Comités	Formation/compétences	Plan de succession	Nomination des principaux dirigeants
• Faire toutes observations sur la composition du Conseil et des Comités • Proposer au Conseil la nomination du Président du Conseil et du ou des Directeurs Généraux • Examiner l'indépendance des Administrateurs • Proposer au Conseil une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs • Proposer au Conseil, le cas échéant, un processus de sélection des Directeurs Généraux Délégués	• Réfléchir sur les besoins du Conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des compétences RSE • Élaborer une matrice de compétences des Administrateurs	• Examiner la pertinence du mode de gouvernance • Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des postes clés • Examiner les plans de succession pour l'ensemble des postes clés, préalablement à toute décision du Directeur Général	• Proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société • Examiner les propositions de nomination des membres du Comité Exécutif (ou équivalent) et des grands dirigeants de Publicis Groupe (Top 20), en consultation avec le Directeur Général

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2025 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Gouvernance	● Le Comité a examiné la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités et a formulé des recommandations. ● Le Comité a recommandé la nomination d'un nouveau Président indépendant au sein du Comité d'audit et des risques financiers. ● Le Comité a recommandé le renouvellement du mandat de M. Tidjane Thiam et la nomination de Benjamin Badinter, en qualité d'Administrateurs pour une durée de 4 ans. Il a également examiné les candidatures de nouvelles administratrices pour enrichir la composition du Conseil par l'apport d'Administrateurs indépendants.
Indépendance des membres	● Le Comité a examiné l'indépendance des Administrateurs au titre de l'exercice 2025.
Plan de succession	● Le Comité a réfléchi sur les plans de succession des principaux postes de Direction. ● Il a examiné le plan de succession du Président-Directeur Général. ● Il a été informé des attentes des parties prenantes, en particulier celles des investisseurs sur la gouvernance et la succession.

3.1.4.3 Comité de rémunération

/ Chiffres clés au 31 décembre 2025

4 membres	100 % d'indépendants *
50 % de femmes	5 réunions

* Le taux d'indépendance est calculé hors Administrateurs représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 19.1 du Code Afep-Medef, le Comité de rémunération est composé majoritairement de membres indépendants et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est présidé par un membre indépendant (Mme Antonella Mei-Pochtler) et comporte un membre représentant les salariés (Mme Patricia Velay-Borrini).

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité de rémunération en 2025.

Nom	Taux d'assiduité au 31 décembre 2025
Antonella Mei-Pochtler, *Présidente*	100 %
Thomas H. Glocer	100 %
André Kudelski	100 %
Patricia Velay-Borrini, *Administratrice représentant les salariés*	100 %

Présence d'un expert permanent au sein du Comité de rémunération

M. Michel Cicurel, initialement nommé le 1er juin 2018 et renouvelé le 29 mai 2024 dans le cadre du changement de gouvernance, continue d'assister le Comité de rémunération en qualité d'expert permanent. Il a été membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA pendant 19 ans, de 1999 à 2018. Il a également occupé les fonctions de Président du Comité de rémunération de 2016 à 2018. Pour chaque séance, M. Michel Cicurel perçoit des honoraires d'un montant similaire à la rémunération fixe par séance versée aux membres du Comité. Il a participé à toutes les séances du Comité en 2025.

Missions

Les missions du Comité de rémunération sont détaillées à l'article 10 du règlement intérieur du Conseil d'Administration et sont établies conformément aux dispositions de l'article 19.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité de rémunération traite l'ensemble des questions relatives aux rémunérations des mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Rémunération des Administrateurs	Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Rémunération des principaux dirigeants	Politique salariale du Groupe
● Émettre une recommandation sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux Administrateurs et les modalités de répartition de cette rémunération	● Étudier et proposer au Conseil l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ● Émettre une recommandation sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (vote *ex ante*), sur le rapport sur les rémunérations ainsi que sur la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé (vote *ex post*)	● Donner un avis sur les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des membres du Comité Exécutif (ou équivalent) et des grands dirigeants de Publicis Groupe (Top 20)	● Examiner et émettre toute recommandation en matière d'équité de traitement, en particulier en matière d'équité professionnelle et salariale ● Se prononcer sur les systèmes de parts variables et les politiques en matière d'attributions d'actions

3

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2025 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	● Le Comité a examiné les critères de performance et déterminé les rémunérations variables du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2024. Il a également déterminé la rémunération variable du Président-Directeur Général pour 2024. ● Il a approuvé la rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2024. ● Il a examiné la politique de rémunération des Administrateurs pour 2025 et a recommandé de porter l'enveloppe de 1,5 million d'euros à 1,7 million d'euros. ● Il a déterminé la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2025. ● Il a réalisé un point d'étape sur la rémunération 2025 du Président-Directeur Général et analysé sa politique de rémunération au regard des pratiques du CAC 40 et des concurrents directs de Publicis, lui permettant d'effectuer des recommandations pour 2026.
Rémunérations des collaborateurs	● Le Comité a travaillé sur les provisions destinées au versement des bonus 2024 des collaborateurs du Groupe en fonction des différents pays et pôles d'activités. ● Il a arrêté le montant maximal de la rémunération variable des collaborateurs au titre de l'exercice 2024. ● Il a examiné les parts variables 2024 des membres du Comité Exécutif et du *Management Committee*. ● Il a suivi les travaux et le résultat du ratio d'équité pour 2024 et a pris connaissance de la volonté du Groupe de mettre en place un ratio de rémunération conformément aux normes européennes. ● Il a été informé des travaux relatifs à l'équité salariale et au salaire décent. ● Il a été informé des recrutements des dirigeants clés et des revues de rémunérations proposées et des structures de rémunération.
Plans en actions	● Le Comité a validé les résultats de performance des plans en actions Epsilon et Publicis Sapient pour 2024. ● Il a pris connaissance des dérogations accordées en 2024 à la condition de présence. ● Il a examiné et approuvé les enveloppes d'attribution ainsi que les conditions de performance des différents plans en actions 2025 du Groupe. ● Il a validé les résultats de performance du LTIP 2022 Président du Directoire, du LTIP 2022 Membres du Directoire et du LTIP 2024, atteints à 100 %. ● Il a engagé une première réflexion sur le budget des plans en actions pour 2026.

Le Président-Directeur Général (hors séance traitant de sa rémunération) et la Secrétaire Générale sont conviés à toutes les séances du Comité.

3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social

Le Comité stratégique, environnemental et social est issu de la fusion du Comité stratégique et des risques et du Comité ESG du précédent Conseil de surveillance dans le cadre du changement de mode de gouvernance du 29 mai 2024 [1].

/ Chiffres clés au 31 décembre 2025

7 membres	50 % d'indépendants *
43 % de femmes	3 réunions

* Le taux d'indépendance est calculé hors Administrateurs représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.

Composition à la date du présent document

À la date du présent document, le Comité stratégique, environnemental et social est composé à majorité de membres indépendants et est présidé par Mme Marie-Josée Kravis.

Comme présenté en introduction de la section 3.1.4, la composition du Comité stratégique, environnemental et social a évolué en 2025.

Mme Suzan LeVine et M. Jean Charest ont remplacé Mme Antonella Mei-Pochtler et M. Thomas H. Glocer au sein du Comité à compter du 27 mais 2025.

Nom	Taux d'assiduité au 31 décembre 2025
Marie-Josée Kravis, *Présidente*	100 %
Simon Badinter	66 %
Jean Charest	100 %
Sophie Dulac	100 %
Suzan LeVine	100 %
Tidjane Thiam	33 % **
Pierre Pénicaud, *Administrateur représentant les salariés*	100 %

** Compte tenu d'engagements extérieurs personnels exceptionnels au cours de l'exercice, le taux de présence de M. Tidjane Thiam a été ponctuellement inférieur à celui de l'année passée.

Missions [2]

Les missions du Comité stratégique, environnemental et social sont détaillées à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Comité stratégique, environnemental et social est chargé d'examiner tous les aspects de la stratégie du Groupe, y compris ses engagements environnementaux et sociaux.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Stratégie globale	Responsabilité sociale et environnementale (RSE)	Politique sociale
• Examiner les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble	• Examiner la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale environnementale et climatique en concertation avec les parties prenantes et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie • S'assurer du respect des obligations de la Société relatives au devoir de vigilance	• Examiner les politiques sociales du Groupe (formation, mobilité, harcèlement, discrimination…) et formuler toute proposition notamment en matière d'équité professionnelle et d'évolution des conditions de travail

[1] ESRS 2 GOV-1-22 (a)
[2] ESRS 2 GOV-1-22 (b)

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2025 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2025
Options stratégiques et de développement du Groupe	● Le Comité a analysé les travaux d'actualisation de la cartographie des risques majeurs du Groupe en collaboration avec les membres Comité d'audit et des risques financiers. ● Il a examiné le dispositif en matière de cybersécurité au sein du Groupe, en collaboration avec les membres du Comité d'audit et des risques financiers (plus d'information sur cette réunion commune à la section 3.1.4.5). ● Il a pris connaissance d'un exercice de *scenario planning* permettant d'évaluer la capacité du Groupe à réagir à des événements extrêmes. Un retour d'expérience sur la gestion du conflit Ukraine/Russie a permis d'illustrer la résilience du Groupe et sa capacité à piloter des crises. Publics a pu démontrer la capacité de son modèle de gouvernance à s'adapter et à opérer dans un environnement géopolitique instable. ● Il a été informé de la politique en matière de fusions et acquisitions du Groupe depuis 2019 (secteurs clés, opérations en cours, rythme d'acquisitions) et du plan M&A pour 2025.
Stratégie en matière de RSE et de durabilité	● Le Comité a examiné la cartographie des risques climat intégrant deux scénarios à + 4 °C ou + 1,5 °C. ● Il a également pris connaissance des évolutions juridiques en 2025 sur la directive européenne CS3D et sur la jurisprudence en la matière. ● Il a été informé des principales actions mises en œuvre dans les trois domaines du plan de vigilance : droits humains, santé et sécurité des personnes, et environnement. Il a été avisé des mesures de suivi des risques identifiés comme les plus sérieux dans la cartographie du devoir de vigilance. ● Il a examiné la mise à jour de l'analyse de double matérialité, cette analyse n'ayant fait apparaître aucun écart majeur entre 2023 et 2025 [1]. ● Il a pris connaissance du déploiement international du programme *No Impact for Big Impact*, outil interne permettant de faire évoluer les pratiques en matière de marketing et technologies responsables, et de durabilité.
Éthique des affaires	● Le Comité a examiné la cartographie des risques de non-conformité et de manquement à l'éthique, aucun risque élevé n'ayant été identifié.
Politique sociale	● Le Comité a échangé sur les nouveaux objectifs en matière de mixité.

(1) ESRS 2 GOV-2-26 (a) (b)

Le Président-Directeur Général et la Secrétaire Générale participent à toutes les réunions du Comité. Sont conviés en tant que de besoin : la Directrice RSE du Groupe, le Directeur de l'audit interne, des risques et du contrôle interne, le Directeur M&A et tout autre dirigeant opérationnel selon le sujet à traiter.

3.1.4.5 Travaux communs des Comités du Conseil d'Administration

Extrait de l'article 13 III du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

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 des Comités concernés.

Les Comités du Conseil peuvent travailler ensemble sur des sujets d'intérêt commun, soit par le biais de réunions de travail informelles, soit lors de sessions communes formelles. Cela permet de renforcer la concordance entre les données financières et extra-financières et d'optimiser les travaux des Comités sur des thématiques transverses.

En 2025, ces travaux communs ont porté sur :

- la cartographie des risques climat du Groupe ;
- le dispositif de cybersécurité du Groupe ;
- la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Focus sur la cybersécurité

Une réunion commune entre les membres du Comité d'audit et des risques financiers et du Comité stratégique, environnemental et social s'est tenue en présence des experts internes sur la cybersécurité :

- le Directeur GSO (responsable de la sécurité des systèmes d'information du Groupe) ;
- le Directeur de l'audit interne, des risques et du contrôle interne ;
- la Directrice des assurances du Groupe.

Lors de cette réunion, les membres du Comité ont pu approfondir les points suivants :

- l'organisation mise en place pour prévenir les cyberattaques et réagir en cas d'incidents ;
- les mesures, les investissements envisagés en matière cyber ;
- l'évolution des dispositifs cyber en fonction des nouvelles technologies ;
- la couverture du risque cybersécurité et son assurabilité ;
- le programme de résilience opérationnelle, qui comprend les plans de continuité et les plans de reprise ;
- un bilan des attaques recensées en 2023/2024 et des plans d'actions correctifs.

3.1.5 Instances dirigeantes

3.1.5.1 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif, placé sous la responsabilité du Président-Directeur Général, M. Arthur Sadoun, est composé de leaders opérationnels expérimentés.

Il a pour principale mission d'accompagner le Président-Directeur Général dans la définition des objectifs stratégiques du Groupe, en fonction des orientations fixées par le Conseil d'Administration et de s'assurer de leur mise en œuvre dans le cadre du « *Power of One* ».

Au 31 décembre 2025, le Comité Exécutif est composé de cinq membres avec une proportion de 40 % de femmes (2 femmes sur 5 membres).

Membre	Genre	Fonction
Arthur Sadoun	H	Président-Directeur Général
Agathe Bousquet	F	Présidente France de Publicis Groupe
Dave Penski	H	*Chief Executive Officer* Connected Media
Carla Serrano	F	Directrice de la Stratégie de Publicis Groupe
Nigel Vaz	H	*Chief Executive Officer* Publicis Sapient

H : homme – F : femme

3.1.5.2 *Management Committee*

Le *Management Committee* regroupe les membres du Comité Exécutif et d'autres dirigeants clés du Groupe, en premier lieu les responsables des grandes fonctions transversales de l'entreprise et les autres patrons des principales divisions opérationnelles ou géographiques.

Le *Management Committee* assure le pilotage de la gestion du Groupe et l'exécution de sa stratégie.

Au 31 décembre 2025, le *Management Committee* est composé de dix-neuf membres, dont les cinq membres du Comité Exécutif, avec une proportion de 47,4 % de femmes (9 femmes sur 19 membres).

Membre	Genre	Fonction
Emmanuel André	H	*Chief Talent Officer* Publicis Groupe
Amy Armstrong	F	*Chief Revenue Officer* Publicis Groupe
Gerry Boyle	H	*Global Chief Media* Officer Publicis Groupe, *Chief Executive Officer* Western Europe Publicis Groupe
Andrew Bruce	H	*Chief Executive Officer* Publicis Groupe Canada
Magnus Djaba	H	*Global Chief Client Officer* Publicis Groupe
Stéphane Estryn	H	Directeur des Fusions & Acquisitions Publicis Groupe
John Giuliani	H	*Executive Chairman* Epsilon
Amy Hadfield	F	Directrice de la communication Publicis Groupe
Anne-Gabrielle Heilbronner	F	Secrétaire Générale Publicis Groupe
Demet Ikiler	F	*Chief Executive Officer* EMEA Publicis Groupe
Nanette Lafond Dufour	F	*Chief Impact Officer*
Jane Lin-Baden	F	*Chief Executive Officer* APAC
Loris Nold	H	Directeur Financier Publicis Groupe
Talia Raviv	F	*Chief Executive Officer* PMX Global Media Operation

H : homme – F : femme

3.1.5.3 Mixité des instances dirigeantes

Publicis Groupe est attaché au respect de l'équité entre les femmes et les hommes et se mobilise depuis de nombreuses années pour la promotion des droits des femmes dans la société civile et dans le milieu professionnel (voir section 4.3.4.1).

Conformément aux exigences légales, Publicis Groupe veille à une représentation équilibrée des femmes et des hommes jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité. Publicis Groupe SA a été l'un des premiers groupes à appliquer la parité au sein de son Conseil, bien avant qu'elle ne soit une obligation légale.

Dès 2018, Publicis Groupe s'est fixé un objectif de mixité de 40 % de femmes parmi les Dirigeants clés en 2020, objectif qui a été atteint (voir section 4.3.4.1).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration définit une politique visant à promouvoir la mixité au sein des instances dirigeantes.

Publicis a défini un groupe de « Dirigeants clés » composé de l'ensemble des membres du Comité Exécutif, du *Management Committee* et des Comités exécutifs les plus significatifs. En dehors du Conseil d'Administration dont la mixité est régie par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, ces instances correspondent aux plus hauts niveaux de responsabilité du Groupe.

/ Situation au 31 décembre 2025

	Pourcentage de femmes	Objectif à 2025
Effectifs globaux	52,4 %	
Comité Exécutif	40 %	
Management Committee (hors Comité Exécutif)	50,0 %	
Dirigeants clés (hors États-Unis)*	46,5 %	46 %

* Cet objectif est appliqué conformément au droit local, ce qui a pour effet d'exclure de son champ les États-Unis.

Modalités de mise en œuvre

Afin d'atteindre cet objectif, Publicis poursuit sa politique de mixité menée depuis plusieurs années (voir section 4.3.4.1). Une attention particulière a été portée ces dernières années sur les promotions et évolutions de carrière des femmes au sein du Groupe. En lien avec les *Chief Talent Officers*, un plan d'actions est mis en œuvre pour veiller à ce qu'il y ait une représentation équilibrée des candidatures féminines et masculines lors des recrutements et des 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 moins représentées afin d'agir 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 2025 se trouvent dans la section 4.3.4.1, et l'historique est accessible sur le site de Publicis Groupe, section *CSR Smart data*.

Résultats obtenus au cours de l'année écoulée

Les résultats montrent une progression régulière de la trajectoire du Groupe visant 46 % de femmes parmi les Dirigeants clés, hors États-Unis, en 2025. L'objectif de 46 % de femmes ayant été atteint et dépassé en 2025, cela a permis de rehausser l'objectif à 46,7 % pour 2026.

Cet objectif demeure ambitieux dans un contexte de développement du Groupe dans les métiers technologiques où les femmes sont souvent moins bien représentées, en particulier parmi les dirigeants.

La Direction Générale a mis en place des actions transversales pour parvenir à atteindre l'objectif de 46,7 % de femmes parmi les Dirigeants clés pour 2026 et notamment :

- suivre les indicateurs clés tous les trimestres pour le Comité Exécutif et mensuellement dans les pays ;
- porter une vigilance accrue sur les nominations et les promotions afin de garantir 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 dix ans, Publicis Groupe a volontairement choisi de publier des indicateurs intermédiaires propres à l'entreprise et ses métiers, comme le pourcentage de femmes membres des Comex des agences ou le pourcentage de femmes CEO d'une agence, données complétées ces dernières années par le pourcentage de femmes dirigeant les équipes *Creative*, *Media*, *Data* et *Tech*, correspondant aux grands métiers de l'entreprise (voir section 4.3.4.1).

Le réseau interne *VivaWomen!* joue un rôle important dans les agences notamment auprès des plus jeunes femmes comme espace de dialogue, de rencontre, d'inspiration et d'accompagnement. Le *Women's Forum*, filiale du groupe Publicis, continue par ses événements et publications à porter la voix et la contribution des femmes aux questions d'équité ainsi que sur les principaux défis sociaux et économiques mondiaux. Les missions et les activités de *VivaWomen!* et du *Women's Forum* sont détaillées au sein du chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

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

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef. Toutefois, des dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandation du Code Afep-Medef	Position
Article 10.3 : Administrateurs indépendants « La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »	À compter de l'Assemblée Générale 2026, le taux d'indépendance du Conseil d'Administration sera exceptionnellement de 45,45 %, soit légèrement inférieure au taux recommandé par le Code Afep Medef. Cette baisse temporaire du taux d'indépendance est due d'une part à la perte de qualité d'Administrateur indépendant de Mme Marie-Josée Kravis à compter de l'Assemblée Générale 2026, et d'autre part à l'absence de nomination de nouveaux administrateurs à l'Assemblée Générale 2026. Le Conseil d'Administration sera, à partir de cette date, composé de cinq Administrateurs indépendants sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés). Cette situation, à laquelle le Conseil entend remédier prochainement, constitue une exception ponctuelle, au regard d'une pratique de longue date de respect de la règle des 50 % d'administrateurs indépendants. Dès la fin 2024, le Comité de nomination a engagé un processus rigoureux de sélection de deux nouveaux profils satisfaisant aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef et dotés de fortes compétences en matière d'intelligence artificielle et de technologie (plus d'information à la section 3.1.2.6). Ce processus n'a toutefois pas permis d'aboutir à la désignation des nouveaux candidats à temps pour l'Assemblée Générale 2026. Le Conseil d'Administration, avec l'appui du Comité de nomination, entend achever ce processus le plus rapidement possible et examinera toutes les options à sa disposition à cet effet. Durant cette période intermédiaire, il est rappelé que les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration décrites aux sections 3.1.1 et 3.1.3 continueront pleinement à s'appliquer, en particulier celles relatives à l'organisation de sessions exécutives par l'Administrateur Référent avec l'ensemble des Administrateurs indépendants. Il est en outre rappelé que cette situation est sans impact sur les Comités spécialisés du Conseil d'Administration qui respectent – et continueront de respecter – l'intégralité des recommandations du Code Afep-Medef en matière d'indépendance.
Article 10.5.6 : Critère d'indépendance « ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans ».	Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux du Comité de nomination, a réexaminé la situation de Mme Marie-Josée Kravis, ayant dépassé sa douzième année en fonction au 1er juin 2022, au regard du sixième critère du Code Afep-Medef. Le Comité de nomination 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 considère que l'influence du temps passé n'est pas de nature en tant que telle à affecter son indépendance. L'analyse réalisée par le Comité de nomination tient compte de sa situation professionnelle et personnelle ainsi que du contexte exceptionnel lié au changement du mode de gouvernance opéré en mai 2024. Mme Marie-Josée Kravis est une économiste américaine spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Les domaines dans lesquels elle exerce ses activités incluent la philanthropie, l'art, la culture et la médecine, ne créant aucune interférence avec son mandat au sein de Publicis Groupe. Le Comité a pris soin de débattre et d'évaluer *in concreto* sa capacité à se forger sa propre opinion et d'exercer sa mission de contrôle vis-à-vis de la Direction Générale. Elle fait preuve d'un sens éthique et d'une liberté de parole remarquables et reconnus par ses pairs. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de nomination, a retenu la qualification d'Administrateur indépendant pour Mme Marie-Josée Kravis au 31 décembre 2025 afin d'accompagner la transition dans le contexte particulier de la mise en place de la nouvelle gouvernance en 2024. Le Conseil a considéré que cette appréciation temporaire n'a pas vocation à être prolongée au-delà de l'Assemblée Générale 2026. En effet, à l'issue de cette période transitoire, le Conseil a estimé que les conditions étaient réunies pour revenir à une application complète des critères du Code afin de préserver l'équilibre du dispositif d'indépendance au sein du Conseil. Mme Marie-Josée Kravis sera qualifiée d'Administrateur non indépendant à compter du 27 mai 2026.

Recommandation du Code Afep-Medef	Position
Article 15.2 : Échelonnement des mandats des Administrateurs « L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. »	Six mandats d'Administrateurs sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés) arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2028. Cette situation temporaire permet d'assurer la continuité et l'équilibre de la composition du Conseil dans le prolongement des importantes évolutions de gouvernance intervenues en 2024. Afin d'améliorer encore l'échelonnement du mandat de ses membres à l'avenir, le Conseil d'Administration examinera, en amont de l'Assemblée Générale 2028, la possibilité de proposer des nominations ou renouvellements pour une durée inférieure à quatre ans, conformément au deuxième alinéa de l'article 10 II des statuts de Publicis Groupe SA.
Article 25.4 : Versement de l'indemnité de non-concurrence « En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans. »	L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence de M. Arthur Sadoun avait initialement été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt-et-unième résolution, lorsque ces engagements étaient soumis à la procédure des conventions réglementées. Elle a depuis été maintenue dans la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, régulièrement soumise au vote des actionnaires. Dans ce cadre, il a été considéré qu'une exclusion automatique du versement de l'indemnité au-delà de 65 ans ne serait pas dans l'intérêt de Publicis. Dans une industrie où la création de valeur repose largement sur l'expertise et l'engagement de dirigeants clés, nombre de talents poursuivent leur contribution au delà de cette limite d'âge. Cette situation se vérifie pour Publicis, qui mise sur une stratégie de long terme et qui, outre M. Arthur Sadoun, n'a connu que deux dirigeants principaux depuis sa création, lesquels ont continué de jouer un rôle central au-delà de 65 ans, mais également pour certains de ses concurrents directs. Il est donc essentiel que le Groupe puisse se protéger contre toutes formes de concurrence (y compris selon des modalités plus passives telles qu'un mandat d'administrateur ou un contrat de consulting), indépendamment de l'âge. Il est enfin rappelé, d'une part, que le Conseil d'Administration pourra, le moment venu et à la lumière des circonstances exactes, renoncer à l'application de la clause et, d'autre part, que le versement de l'indemnité demeure en tout état de cause exclu dès lors que M. Arthur Sadoun fait valoir ses droits à la retraite.
Article 27.2 : Information annuelle (informations sur les ratios) « Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce. »	Publicis Groupe SA, n'ayant aucun salarié, a décidé de publier les ratios tels que prévus au 6° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur un périmètre représentatif de l'activité du Groupe en France, auquel ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est en effet économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante des revenus du Groupe (74 %) et de la masse salariale du Groupe (73 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. Ce périmètre a été préféré à un périmètre restreint à la France qui ne représente que 6 % des revenus du Groupe et de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité (cf. section 3.2.5.3 du présent document d'enregistrement universel). À noter que les ratios au niveau de Publicis Groupe SA sont également indiqués conformément à la loi (cf. section 3.2.5.3 « Evolution des agrégats » du présent document d'enregistrement universel).

3.1.7 Autres informations du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Les informations requises par les articles L. 225-37-4, 3°, L. 22-10-10, 7° et L. 22-10-11 du Code de commerce sont publiées dans le présent document d'enregistrement universel, en particulier :

- le tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisations en cours de validité données au Conseil d'Administration en matière financière est présenté à la section 8.3.1 ;
- les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques sont présentés à la section 2.2 ; et
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont à la section 8.2.3.

Elles sont également répertoriées à la section 10.9 du document d'enregistrement universel, sous la rubrique « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2026, ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2025.

Dialogue actionnarial

Le Conseil d'Administration attache une importance particulière à la qualité du dialogue entretenu avec les actionnaires. À ce titre, le Groupe échange de manière régulière, avant et après l'Assemblée Générale, avec ses principaux actionnaires et les agences de conseil en vote sur les sujets relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ces échanges portent notamment sur la structure de la rémunération, l'équilibre entre les composantes fixes et variables, les critères de performance retenus – y compris extra-financiers –, la comparaison avec la rémunération de ses concurrents internationaux, ainsi que l'alignement de la politique de rémunération avec la stratégie de long terme du Groupe et les intérêts des actionnaires.

Les retours exprimés dans ce cadre sont analysés avec attention par le Comité de rémunération et pris en compte par le Conseil d'Administration, le cas échéant, dans l'évolution de la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Ce dialogue contribue à renforcer la transparence, la compréhension et l'adhésion des actionnaires aux principes et modalités de la politique de rémunération du Groupe.

3.2.1 Principes communs applicables à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et gouvernance

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'Administration qui s'appuie sur les propositions du Comité de rémunération. Conformément à la loi, cette politique est soumise au vote de l'Assemblée Générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

Le Comité de rémunération joue un rôle clé dans l'établissement de la politique de rémunération et les décisions individuelles. Dans ce cadre, le Comité de rémunération se réunit au moins une fois par an pour analyser la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, valider les résultats de performance des objectifs financiers et non financiers de l'année précédente et déterminer les nouveaux critères et les objectifs de performance pour l'année en cours. Pour ce faire, le Comité de rémunération s'appuie en particulier sur les éléments élaborés et présentés par le Secrétariat Général et également sur les analyses réalisées par des experts indépendants sur les rémunérations. Il prend notamment en compte les pratiques passées concernant la rémunération des mandataires sociaux, des études de comparables ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et autres dirigeants du Groupe. Le Comité de rémunération prend en outre diverses mesures pour éviter ou gérer les situations de conflit d'intérêts. Présidé par un membre indépendant et composé à 100 % de membres indépendants en 2025 (voir section 3.1.4.3 « Comité de rémunération »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil d'Administration, notamment en demandant à ses membres de signaler toute situation de conflit d'intérêts et, en cas de survenance d'un tel conflit, en vérifiant que les personnes concernées s'abstiennent de participer au débat ou au vote sur le sujet, qu'elles ne sollicitent ou communiquent aucune information s'y rapportant, voire qu'elles démissionnent de leur fonction (voir section 3.1.1.6 « Déontologie des mandataires sociaux »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil d'Administration, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires. Lors de cette réunion, lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration sont réunies, l'Administrateur Référent préside exceptionnellement les débats relatifs à l'examen de la performance et de la rémunération du Président-Directeur Général.

Les principes de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, ont vocation à s'appliquer également aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale. Pour ces derniers, le Conseil d'Administration est néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, de leur profil et de leur expérience. De même, lorsqu'un dirigeant mandataire social est recruté de l'extérieur du Groupe, le Conseil d'Administration pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur. Le Conseil d'Administration se prononcera sur avis du Comité de rémunération dans la stricte mesure requise par la situation et uniquement concernant les points de la politique de rémunération en vigueur qui se révéleraient manifestement inadaptés à la situation du mandataire social/dirigeant nouvellement nommé.

Les politiques de rémunération des Administrateurs et du Président-Directeur Général sont précisées respectivement aux sections 3.2.2.1 et 3.2.3.1 ci-après.

Dérogation à la politique de rémunération

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration peut, dans les conditions prévues par la loi, déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

Cette dérogation ne peut être décidée par le Conseil d'Administration qu'après avis motivé du Comité de rémunération et ne peut porter que sur les éléments variables ou exceptionnels de la politique de rémunération.

Modifications apportées à la politique de rémunération

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration, les modifications suivantes seront proposées à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale du 27 mai 2025 :

- il est proposé d'appliquer un prorata à la rémunération fixe annuelle de tout nouvel Administrateur à compter de 2026, calculé en fonction de la durée de son mandat au cours de l'année considérée ;
- la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général serait augmentée de 20% passant de 1 170 000 € à 1 404 000 €.

Les changements sont décrits aux sections 3.2.2.1 et 3.2.3.1 du présent document.

3.2.2 Rémunération des Administrateurs

3.2.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération des Administrateurs comprend, d'une part, les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1, et, d'autre part, les éléments spécifiques développés ci-après.

La politique de rémunération des Administrateurs de Publicis Groupe SA a pour objectif de rémunérer la compétence et l'implication de ses membres, dans un contexte où leur engagement est croissant.

Montant global de rémunération

Le montant global annuel de la rémunération allouée aux Administrateurs est déterminé par un vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de Publicis Groupe SA.

À titre de rappel, l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 a validé l'augmentation de l'enveloppe annuelle de 1,5 million d'euros à 1,7 million d'euros pour anticiper la nomination éventuelle de nouveaux Administrateurs et/ou l'accroissement du nombre de séances du Conseil d'Administration et/ou des Comités. La structure de la rémunération des Administrateurs est restée quant à elle inchangée.

Dans le cadre du montant global de rémunération, chaque Administrateur perçoit une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour assurer la présidence d'un Comité et de 30 000 euros pour l'Administrateur Référent) à laquelle s'ajoute un montant de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil d'Administration et du Comité à laquelle il participerait (augmenté de 1 500 euros par séance pour le Président du Comité) compte tenu des travaux préparatoires et de suivi auxquels il est astreint.

La rémunération fixe des Administrateurs qui ne sont pas déjà en fonction au 1er janvier 2026 sera calculée au *prorata temporis*, le cas échéant, en fonction de la date de début ou de fin de leur mandat.

Les sessions exécutives et les consultations écrites ne sont pas rémunérées, ni la participation en tant qu'invité à un Comité dont l'Administrateur n'est pas membre.

À titre informatif, l'enveloppe de rémunération des Administrateurs a été utilisée à 71,56 % pour l'année 2025.

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

	Administrateur	Membre de Comité	Président de Comité (rémunération additionnelle au titre du Comité présidé)	Administrateur Référent
Rémunération fixe annuelle	10 000 €	– €	+7 500 €	+30 000 €
Rémunération versée par séance	6 000 €	6 000 €	+1 500 €	

En application de cette politique de rémunération, chaque Administrateur perçoit une rémunération fixe annuelle de 10 000 € et 6 000 € pour chaque séance du Conseil à laquelle il assiste. L'Administrateur référent perçoit une rémunération fixe complémentaire de 30 000 €. Un Administrateur qui est membre d'un Comité perçoit à ce titre 6 000 € pour chaque séance de Comité à laquelle il assiste. Un Administrateur qui est également Président de Comité perçoit une rémunération fixe de 10 000 €, augmentée de 7 500 € pour assurer la présidence d'un Comité, et une rémunération par séance de 6 000 € augmentée de 1 500 € de présence par séance de Comité qu'il préside et de 6 000 € par séance de Conseil ou de tout autre Comité auquel il assiste en tant que membre.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 14 III des statuts de la Société, le Conseil d'Administration peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.

Ces rémunérations sont déterminées par le Conseil d'Administration en prenant en compte la durée et la complexité de la mission après avis du Comité de rémunération.

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2025.

Rémunération du Président et de la Vice-Présidente

M. Arthur Sadoun et Mme Élisabeth Badinter ne perçoivent pas, hors leur rémunération en tant qu'Administrateurs, de rémunération spécifique au titre de leur mandat de Président du Conseil d'Administration et de Vice-Présidente du Conseil d'Administration. M. Arthur Sadoun et Mme Élisabeth Badinter n'ont pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026 dans sa dixième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

3.2.2.2 Rémunérations versées ou attribuées en 2025 aux Administrateurs

La rémunération totale, incluant les avantages de toute nature, versée ou attribuée durant ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à chaque Administrateur, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est indiquée ci-après.

Depuis 2022, la rémunération des membres du Conseil en raison de leur mandat (anciens jetons de présence) se compose de la rémunération fixe annuelle à laquelle s'ajoute une rémunération pour chaque participation effective à une séance du Conseil et du comité à laquelle ils participent, à l'exception des salaires payés par une filiale du Groupe à M. Pierre Pénicaud et à Mme Patricia Velay-Borrini au titre de leurs fonctions salariées en 2025 (voir détail dans le tableau ci-après). 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 2024 ont été approuvés par la précédente Assemblée Générale dans sa huitième résolution. Il est précisé que les rémunérations des Administrateurs versées ou attribuées au titre de l'exercice 2025 respectent la politique de rémunération présentée à la section 3.2.2.1 du document d'enregistrement universel 2024 de Publicis Groupe SA tels que largement approuvés par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 dans sa seizième résolution en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce. Les Administrateurs ont perçu une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour ceux qui ont assuré la présidence d'un Comité) augmentée de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil et de Comité à laquelle ils ont participé (augmentée de 1 500 euros par séance pour le Président du Comité).

À leur demande, Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud perçoivent une rémunération fixe de 5 000 euros augmentée de 3 000 euros pour chaque séance du Conseil et de chaque Comité à laquelle ils participent et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

/ Détail des rémunérations versées ou attribuées en 2024 et en 2025 aux mandataires sociaux non exécutifs (en qualité de membres du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 et en qualité d'Administrateurs à compter du 29 mai 2024) (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux) – Tableau 3 nomenclature AMF

	Année 2025 – Montants (1)		Année 2024 – Montants	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Maurice Lévy (2)	-	76 000	76 000	112 000
Arthur Sadoun (3)	58 000	34 000	34 000	–
Élisabeth Badinter (4)	88 000	76 000	76 000	82 000
Simon Badinter (5)	70 000	52 000	52 000	58 000
Jean Charest (5)	122 500	122 500	122 500	116 500
Sophie Dulac (5)	76 000	64 000	64 000	58 000
Thomas H. Glocer (5)	136 000	130 000	130 000	130 000
Marie-Josée Kravis (5)	106 000	86 500	86 500	92 500
André Kudelski (6)	166 000	179 500	179 500	151 000
Suzan LeVine (5)	112 000	121 000	121 000	128 500
Antonella Mei-Pochtler (5)	115 000	116 500	116 500	106 000
Tidjane Thiam (5)	88 000	88 000	88 000	100 000
Pierre Pénicaud (7) *Membre représentant les salariés*	38 000	32 000	32 000	32 000
Patricia Velay-Borrini (8) *Membre représentant les salariés*	41 000	47 000	47 000	47 000
Total	**1 216 500**	**1 225 000**	**1 225 000**	**1 213 500**

(1) Les montants incluent la rémunération annuelle fixe en qualité de membre du Conseil et, éventuellement, en qualité de Président d'un Comité, ainsi que la rémunération versée par séance du Conseil et d'un Comité conformément à la politique de rémunération. Au titre de l'année 2025, M. Jean-Michel Etienne et M. Michel Cicurel ont reçu respectivement 30 000 euros à titre d'expert au sein du Comité d'audit et 30 000 euros à titre d'expert au sein du Comité de rémunération.
(2) Président du Conseil de surveillance du 1er juin 2017 au 29 mai 2024. Président d'honneur à compter du 29 mai 2024 (fonction non rémunérée).
(3) Nomination en qualité d'Administrateur et Président du Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024.
(4) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1er juin 2017, Vice-Présidente du Conseil d'Administration depuis le 29 mai 2024.
(5) Nomination en qualité d'Administrateur le 29 mai 2024.
(6) Nomination en qualité d'Administrateur Référent le 29 mai 2024.
(7) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017. Nomination en qualité d'Administrateur représentant les salariés le 29 mai 2024.
(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 16 octobre 2020. Nomination en qualité d'Administrateur représentant les salariés le 29 mai 2024.

3.2.3 Rémunération du Président-Directeur Général

Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général ainsi que les éléments de sa rémunération relatifs à l'exercice 2025 sont explicités respectivement aux sections 3.2.3.1 et 3.2.3.2 ci-après [1].

3.2.3.1 Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général

Principes généraux

Conformément à l'article 16 III des statuts de la Société, la rémunération de M. Arthur Sadoun est fixée par le Conseil d'Administration et fait l'objet d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est adoptée après que le Conseil d'Administration s'assure, d'une part, de sa conformité à l'intérêt social de Publicis Groupe tout en veillant à ce qu'elle soit attractive et compétitive et, d'autre part, de sa capacité à contribuer à la pérennité du Groupe tout en étant au service de la stratégie commerciale décrite à la section 1.3.2 du présent document.

En ce sens, la politique de rémunération du Président-Directeur Général repose sur un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération (rémunération fixe, rémunération variable annuelle cible et rémunération variable long terme cible en actions de performance notamment) pour tenir compte des pratiques de marché et intégrer des critères de performance du Groupe à moyen-long terme.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général a pour objectif d'aligner ses intérêts avec ceux de l'entreprise et des actionnaires en établissant un lien fort entre performance et rémunération. Dans ce cadre, elle a pour objet essentiel d'encourager l'atteinte d'objectifs ambitieux et la création de valeur sur le long terme, par la fixation de critères de performance exigeants.

Pour ce faire, sa structure de rétribution repose, d'une part, sur une rémunération fixe et, d'autre part, sur une rémunération variable annuelle et pluriannuelle directement liée à sa performance individuelle ainsi qu'à sa contribution à la performance du Groupe.

À cet égard, la rémunération variable du Président-Directeur Général intègre une part prépondérante de critères financiers qui reposent sur des objectifs communiqués au marché. Ils sont complétés par des critères liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), communiqués publiquement. Ces critères variés et mesurables sont pertinents, vérifiables et transparents pour accompagner la performance tant à court qu'à long terme.

Les critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Comité de rémunération sur la base d'une échelle claire et prédéterminée, et les calculs conformes aux résolutions votées par les actionnaires.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général présente les méthodes d'évaluation à appliquer pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions. Afin de déterminer dans quelle mesure M. Arthur Sadoun satisfait à ces critères de performance, le Conseil d'Administration s'appuie sur les propositions et les travaux du Comité de rémunération qui s'attache à préparer et vérifier, avec l'aide notamment du Secrétariat Général et du Directeur Financier Groupe, la performance sur chacun des critères par rapport aux objectifs fixés. Cette vérification est documentée et mise à la disposition des Administrateurs.

Structure de la rémunération du Président-Directeur Général

La structure de rémunération du Président-Directeur Général s'appuie sur une analyse combinée (en utilisant lorsque nécessaire les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées dans les grands groupes français comparables à Publicis Groupe et dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en matière d'activité et de talents au Royaume-Uni et aux États-Unis. La comparabilité avec les entreprises concurrentes de Publicis Groupe prend une part de plus en plus prépondérante dans les analyses réalisées, Publicis Groupe se plaçant aujourd'hui, d'une part, comme premier acteur de l'industrie face à des entreprises concurrentes principalement basées aux États-Unis et au Royaume-Uni et comme premier en termes de capitalisation boursière et, d'autre part, les États-Unis ainsi que le Royaume-Uni représentant les parts du revenu net les plus importantes de Publicis Groupe, à respectivement 59 % pour le marché américain (1er) et 9 % pour le marché britannique (2e).

La rémunération du Président-Directeur Général comprend (i) une partie fixe, ainsi que (ii) une partie variable substantielle fondée sur la performance et l'alignement de ses intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette rémunération variable est constituée d'une partie variable annuelle et d'une partie variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance. Cette structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général est cohérente avec celle proposée aux principaux cadres dirigeants du Groupe (cf. section 3.2.5).

[1] ESRS 2 GOV-3-29 (a) à (f)

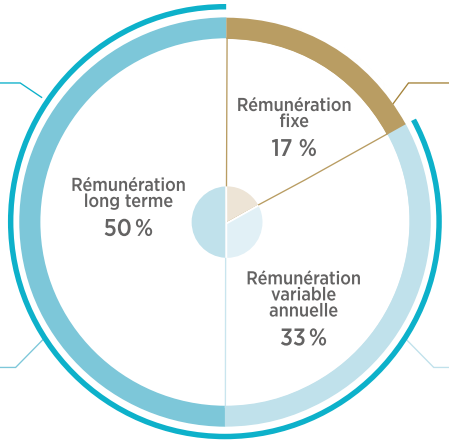
/ Arthur Sadoun, Président-Directeur Général Structure de la rémunération cible 2026 [1]

Rémunération variable sous conditions de performance

83 %

CONDITIONS DE PERFORMANCE
Mesurées sur 3 ans

100 % DE CRITÈRES FINANCIERS COMPARÉS À NOS CONCURRENTS :
50 % Croissance organique
50 % Marge opérationnelle



Rémunération fixe sans conditions de performance

17 %

CONDITIONS DE PERFORMANCE

80 % DE CONDITIONS FINANCIÈRES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL :
40 % Croissance organique
40 % Marge opérationnelle

20 % DE CONDITIONS NON FINANCIÈRES :
10 % Impact et Équité
10 % Lutte contre le dérèglement climatique

Rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général est déterminée en tenant compte de plusieurs critères visant à assurer à la fois l'équité interne, la compétitivité externe et la reconnaissance des responsabilités exercés. Elle reflète notamment :

- le périmètre de responsabilités et la complexité des missions confiées ;
- le parcours professionnel et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- la cohérence avec les niveaux de rémunération des autres fonctions dirigeantes (équité interne) ;
- les pratiques de marché observées pour des fonctions comparables au sein du CAC 40 et auprès des concurrents internationaux du Groupe (compétitivité externe) ;
- la constance dans l'atteinte des objectifs de performance, ainsi qu'un dépassement régulier de ceux-ci.

La rémunération fixe du Président-Directeur Général est réexaminée tous les deux ans, comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier la pertinence et la compétitivité dans la durée.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, la rémunération fixe du Président-Directeur Général n'est en principe révisée qu'à des échéances relativement longues. Une telle révision n'intervient que lorsqu'elle est objectivement justifiée, notamment par l'évolution du périmètre de responsabilités attaché à la fonction ou par la nécessité de repositionner la rémunération au regard des pratiques de marché et des comparaisons internes.

Le Comité de rémunération a procédé à une analyse approfondie du positionnement de cette rémunération, en comparaison avec celle des dirigeants du CAC 24 [2] ainsi qu'avec celle des principaux concurrents internationaux du Groupe.

Dans ce cadre, le Comité a considéré que la croissance soutenue de Publicis Groupe, sa surperformance durable et la transformation stratégique menée ces dernières années, ont positionné Publicis comme le leader du secteur et justifient un réexamen du niveau de la rémunération fixe du Président-Directeur Général, inchangée depuis 2022.

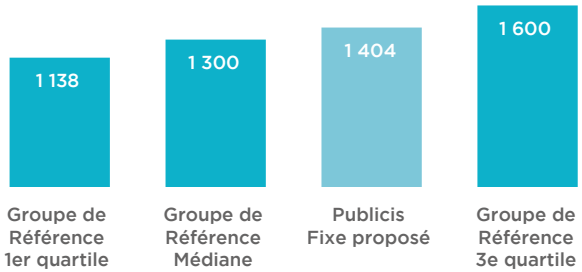
(1) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance et de frais de santé, autres avantages en nature) et la rémunération due en sa qualité d'Administrateur.
(2) Les sociétés retenues pour le groupe de référence « CAC 24 » sont Air liquide, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Engie, EssilorLuxottica, Hermès, Kering, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, TotalEnergies, Veolia et Vinci. 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.

Compte tenu de la surperformance financière et stratégique durable du Groupe, de la transformation réussie du modèle fondée sur la tech, le numérique et la *data*, de l'élargissement des responsabilités attachées à la fonction et de l'exigence des marchés sur lesquels le Groupe opère ainsi que des performances exceptionnelles enregistrées en 2025, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, propose d'augmenter la rémunération fixe annuelle de M. Arthur Sadoun et de la porter à 1 404 000 euros à compter du 1er janvier 2026, soit une augmentation de 20 %.

De l'avis du Comité, cette augmentation est modérée au regard des écarts disproportionnés constatés entre la rémunération du Président-Directeur Général de Publicis et celle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs des principaux concurrents internationaux, qui sont d'autant plus marquants que la performance de Publicis s'avère être la meilleure du secteur.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de forte progression des indicateurs du Groupe sur les dernières années. Entre 2022 et 2025, Publicis Groupe a enregistré une croissance organique de 19 % du revenu net, une augmentation de 49 % de la capitalisation boursière et une progression de 29 % du dividende par action, traduisant la solidité du Groupe et l'élargissement structurel de ses activités sur ses principaux marchés.

Concernant le marché français, l'analyse comparative réalisée par le Comité met en évidence que la rémunération fixe du Président-Directeur Général, inchangée depuis 2022, se situe en deçà des niveaux observés au sein du CAC 24. L'ajustement proposé permettrait de maintenir une structure de rémunération très majoritairement variable, le salaire fixe représentant moins de 17 % de la rémunération totale cible, alors qu'en moyenne le salaire fixe représente 25% de la rémunération du CAC 24 (étant par ailleurs précisé que la rémunération du Président-Directeur Général ne comprend aucun dispositif de retraite supplémentaire, contrairement à certaines pratiques observées au sein du CAC 24). L'augmentation de 20% envisagée permettrait ainsi de repositionner la rémunération fixe du Président-Directeur Général entre la médiane et le troisième quartile du CAC 24 (la progression moyenne des salaires des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur cet échantillon augmentés entre 2022 et 2025 s'élevant à 19%). Cet ajustement s'inscrit également dans une logique d'équité interne : la progression moyenne de la rémunération fixe des principaux membres de l'équipe de direction du Groupe est un des éléments pris en compte par le Conseil dans son analyse.



Dans un environnement marqué par des opérations de consolidation et des difficultés significatives chez plusieurs concurrents, Publicis se distingue par une surperformance durable. Depuis 2020, la croissance organique du Groupe est systématiquement très au-dessus de la moyenne des concurrents, avec des écarts en augmentation au cours des trois dernières années. Cette surperformance sur la croissance s'accompagne d'une marge opérationnelle supérieure à 18 %, la plus élevée de l'industrie, d'un *free cash flow* qui dépasse les 2 milliards d'euros et d'une septième année consécutive de surperformance attendue en 2026, soutenue par des gains records en *New Business*, faisant de Publicis le leader mondial des gains de budgets publicitaires depuis cinq ans.

Le Groupe se compare avant tout à ses principaux concurrents internationaux historiques, notamment WPP et Omnicom (incluant désormais IPG). L'analyse comparative avec ces groupes met en évidence un décalage persistant entre performance et rémunération. Il en ressort que le Président-Directeur Général de Publicis Groupe est, parmi ses principaux pairs internationaux, celui dont la rémunération est la plus faible.

Les niveaux de rémunération maximum observés chez ces acteurs internationaux apparaissent sensiblement plus élevés, avec des rémunérations annuelles pouvant atteindre plusieurs dizaines de millions de dollars (soit pour les Américains plus du double de celle du Président-Directeur Général du Groupe) et alors même que leurs performances s'avèrent inférieures.

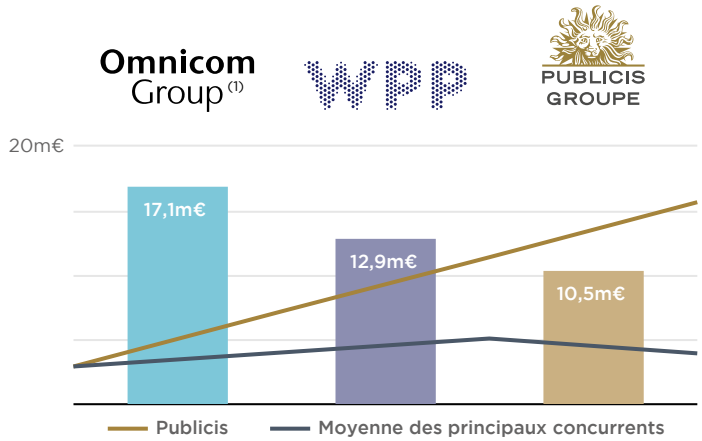
Ces niveaux peuvent en outre être fortement majorés par des dispositifs exceptionnels, comme l'attribution de près de 50 millions de dollars à l'occasion d'un changement de contrôle et une rémunération cumulée sur plusieurs années de l'ordre de 70 millions de dollars lors d'un renouvellement de mandat.

Dans ce contexte, le Comité considère que l'augmentation de 20% de la rémunération fixe du Président-Directeur Général est très raisonnable, au regard des écarts importants et durables observés avec ces pratiques de marché, et demeure limitée au vu de la performance du Groupe, tout en s'inscrivant dans une structure de rémunération majoritairement variable et alignée sur la création de valeur.

Au-delà de ses concurrents historiques, Publicis évolue dans un environnement concurrentiel élargi, marqué par la convergence avec des acteurs technologiques majeurs tels qu'Accenture, Alphabet, Meta ou Amazon, dont les niveaux de rémunération sont significativement plus élevés.

S'ajoute aux éléments pris en compte par le Comité, le profil très international du Groupe, largement exposé au marché nord-américain, où se concentrent une part majoritaire de ses activités et un très grand nombre de ses talents, et qui constitue le principal marché de référence en matière de rémunération des dirigeants.

/ Rémunérations proposées 2026 des PDG vs. Croissance organique 2022-2025 (base 100 en 2022)



(1) Le montant de rémunération présenté (17,1m€) correspond à une valorisation annualisée du plan de stock-options attribué sur 43 mois pour un montant total de 61,29m€

La proposition d'augmentation de 20% de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun reflète la reconnaissance du Conseil pour le travail remarquable conduit par le Président – Directeur Général et ses équipes ces dernières années, la création de valeur durable pour le Groupe et la transformation en profondeur de Publicis, dont les succès en *New Business* constituent l'une des expressions visibles.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle (33 %), mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle cible du Président-Directeur Général en cas d'atteinte des objectifs fixés et à l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ses objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance mesurables et vérifiables tant sur les objectifs financiers que non financiers.

Aucun montant minimum n'est garanti. La rémunération variable annuelle est calculée le cas échéant *prorata temporis* pour l'année de début de mandat et l'année de fin de mandat.

Elle repose sur plusieurs critères dont la performance est mesurable. Ces critères sont appréciés séparément et prennent en compte :

- la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe ;
- l'atteinte d'objectifs liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;
- la réalisation, le cas échéant, d'objectifs individuels du dirigeant, appréciée *a posteriori* en tenant compte des résultats chiffrés et éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice et sont proposés par le Comité de rémunération au Conseil d'Administration.

Pour que la partie variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun soit à la fois plus incitative en cas de bonne performance et plus pénalisante en cas de sous-performance, les objectifs sont fixés par palier pour les critères financiers (entre les paliers, à la proportionnelle) :

- si le premier palier n'était pas atteint la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à zéro ;
- au premier palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 80 % ;
- au deuxième palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 100 % ;
- en cas d'atteinte ou de dépassement du troisième palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 162,5 %.

Ainsi la rémunération variable annuelle, dont la cible se situe à 200 % de la rémunération fixe annuelle, peut se trouver dans le meilleur des cas à 300 %. *A contrario*, en cas de sous-performance, la rémunération variable serait impactée négativement très fortement et pourrait être de zéro.

Sur recommandation du Comité de rémunération, et pour inciter M. Arthur Sadoun à continuer à surperformer sur les critères financiers, le Conseil d'Administration a retenu des critères de performance exigeants pour déterminer la rémunération variable de M. Arthur Sadoun qui, au titre de l'exercice 2026, est fondée sur :

- deux critères financiers à hauteur de 80 % du poids global des critères, à savoir la croissance organique du revenu du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe. Ces critères financiers absolus ont été choisis par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, car ils sont exigeants et expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise.

Ces critères incitent à la surperformance puisque la rémunération variable pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 162,5 % sur chacun de ces deux critères.

La possibilité de rémunérer la surperformance est alignée avec les mécanismes du Groupe sur la rémunération variable annuelle des dirigeants du Groupe.

- un critère individuel quantifiable non financier à hauteur de 20 % du poids global fondé sur la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Depuis 2025, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de fonder la surperformance uniquement sur les critères financiers. Si tous les critères sont atteints et que les objectifs de marge et de croissance sont dépassés, la rémunération variable annuelle de M. Arthur Sadoun pourra représenter au maximum jusqu'à 150 % de sa rémunération variable annuelle cible, soit 300 % de sa rémunération fixe annuelle.

Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil d'Administration.

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

3

		Niveaux d'atteinte de la performance			Échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)		
Critères de performance	**Poids**	**Seuil***	**Cible**	**Maximum**	**Seuil***	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe							
● Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2026	**40 %**	Objectif -x pb (1)	Objectif (1)	Objectif +y pb (1)	80 %	100 %	162,5 %
Marge opérationnelle							
● Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2026	**40 %**	Objectif -x' pb (2)	Objectif (2)	Objectif +y' pb (2)	80 %	100 %	162,5 %
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**20 %**						
● impact et équité : 46,7 % environ de femmes dans les Comités éxecutifs les plus significatifs, hors États-Unis à fin 2026	10 %	N/A	Objectif 2026	N/A	N/A	100 %	N/A
● lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif de 85 % environ à fin 2026	10 %	N/A	Objectif 2026	N/A	N/A	100 %	N/A
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**84 %**	**100 %**	**150 %**

* Si le seuil n'est pas atteint, la part de la rémunération variable applicable est ramenée à zéro.
(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée.
(2) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée.

Faculté d'ajustement

En plus de la faculté de dérogation prévue au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce et afin d'assurer que l'application de la politique de rémunération reflète tant la performance du Président-Directeur Général que celle du Groupe, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, pourra tenir compte, le cas échéant, de certaines circonstances imprévisibles et particulières susceptibles d'altérer l'appréciation de la performance du Président-Directeur Général, telles que, par exemple, une modification substantielle du périmètre du Groupe ou des missions confiées au Président-Directeur Général, un événement majeur affectant les marchés ou des changements structurels affectant notre industrie.

Dans ce cadre et de manière exceptionnelle, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'un ajustement spécifique et discrétionnaire des critères de performance (poids, seuils de déclenchement, cibles, objectifs…) attachés à la rémunération variable annuelle, tant à la hausse qu'à la baisse, et dans la limite du plafond fixé pour ces composantes dans la politique de rémunération. Il est précisé que le Conseil d'Administration tiendra compte, dans son appréciation, des performances réelles du Président-Directeur Général, au regard de l'impact favorable ou défavorable sur la performance globale du Groupe, du positionnement relatif du Groupe par rapport à ses concurrents et des rétributions versées aux actionnaires et aux collaborateurs sur la période.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de cette clause d'ajustement, il communiquerait toute information utile concernant l'ajustement proposé. Ces informations figureraient également au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il est enfin rappelé que, chaque fois que la mise en œuvre de cette clause d'ajustement portera sur un élément variable ou exceptionnel, le versement des sommes correspondantes sera en tout état de cause subordonné à un vote *ex post* positif de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Rémunération variable long terme

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

M. Arthur Sadoun bénéficie depuis 2021 d'un plan régulier d'actions de performance (« LTIP »). Une attribution initiale d'actions est effectuée chaque année. Elle est acquise après trois ans et en fonction de l'atteinte d'objectifs exigeants. Afin d'aligner davantage la rémunération variable pluriannuelle de M. Arthur Sadoun avec celle de nos pairs, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, la valeur des actions de performance qui lui sont attribuées représente, au moment de l'attribution, 300 % de sa rémunération fixe (et jusqu'à 350 % de sa rémunération fixe en cas de surperformance depuis 2023).

Période d'acquisition

Afin de favoriser la rétention du Président-Directeur Général, aucune action n'est acquise par ce dernier avant la fin d'une période de présence dans le Groupe et sous réserve que les conditions de performance soient satisfaites. Cette période est de trois ans.

Condition de présence

Sauf cas particuliers de décès, invalidité ou départ à la retraite, ou en cas de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil d'Administration et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il ne peut être dérogé à cette condition que par une décision motivée du Conseil d'Administration prise après avis du Comité de rémunération. Conformément à sa pratique constante, le Conseil d'Administration exerce ce pouvoir discrétionnaire de manière très rigoureuse et n'y recourt que de façon très ponctuelle, au terme d'une analyse exigeante des circonstances particulières du départ et dans le strict respect des conditions de performance et de gouvernance applicables. Les départs récents illustrent le caractère limité et stricte de l'application de cette clause.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées pourront être conservées *prorata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

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

Conditions de performance

L'acquisition des actions Publicis Groupe est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique pondéré et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. L'évolution du contexte géopolitique, notamment aux États-Unis, ainsi que l'accroissement important du périmètre du Groupe et les excellents résultats déjà obtenus en matière d'objectifs RSE, pour lesquels Publicis se situe en tête de son industrie, ont conduit le Groupe à retirer les critères non financiers des plans LTIP depuis 2025. Les conditions de performance du LTIP PDG seraient alignées avec celles du LTIP Groupe, et fondées uniquement sur des critères de croissance et de marge. Par ailleurs, l'atteinte des critères financiers est évaluée sur un groupe de référence élargi, afin de tenir compte des réorganisations qui ont eu lieu dans notre industrie en 2025. Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. En outre, l'acquisition des actions de performance est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité) dépendra ainsi :

- pour 50 % des actions attribuées de la croissance organique en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des quatre autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom, Dentsu et Havas au cours d'une période de trois ans ;
- pour 50 % des actions attribuées, de la marge opérationnelle en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des quatre autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom, Dentsu et Havas au cours d'une période de trois ans.

Depuis 2023, afin de renforcer le lien entre M. Arthur Sadoun et le Groupe et d'inciter à la surperformance, l'attribution d'actions de performance pourrait être augmentée d'un complément d'actions si les objectifs sont dépassés. Dans cette hypothèse, la rémunération variable long terme en actions pourra représenter jusqu'à 350 % de sa rémunération fixe annuelle si les critères de croissance organique et de marge opérationnelle sont dépassés.

Dans chacun des plans, pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

/ Actions de performance attribuées à M. Arthur Sadoun en 2026

Plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Période de performance	Nombre d'actions de performance attribuées (1)	% du capital
LTIP 2026 PDG	11/03/2026	11/03/2029	2026-2028	54 498	0,02 %

(1) Nombre d'actions attribuées sur la base du cours d'ouverture de l'action au jour du Conseil d'Administration du 11 mars 2026. Si la politique de rémunération applicable à M. Arthur Sadoun au titre de 2026 était adoptée, un complément d'actions d'une valeur de 819 000 € serait attribué et les critères et conditions de performance seraient applicables à l'ensemble des actions attribuées en 2026.

/ Historique des conditions de performance des plans attribués au Président-Directeur Général

Conditions de performance	Poids	Plan 2023 Échelle d'acquisition	Poids	Plan 2024 Échelle d'acquisition	Poids	Plan 2025 Échelle d'acquisition
Croissance organique	35 %	• 1er du groupe de référence : 124 % des actions livrées • ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 % • < à 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée	35 %	• 1er du groupe de référence : 124 % des actions livrées • ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 % • < à 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée	50 %	• 1er du groupe de référence : 100 % des actions de performance et 100% des actions de surperformance livrées • ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions de performance attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 %. Aucune action de surperformance livrée • < à 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée
Marge opérationnelle	35 %	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x pb de l'Objectif : 124 % des actions livrées • Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2e position : 80 % des actions livrées • Taux de marge en 3e ou 4e position : aucune action livrée	35 %	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x pb de l'Objectif : 124 % des actions livrées • Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2e position : 80 % des actions livrées • Taux de marge en 3e ou 4e position : aucune action livrée	50 %	• Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x pb de l'Objectif : 100 % des actions de performance et 100 % des actions de surperformance livrées • Taux de marge en 1re position : 100 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée • Taux de marge en 2e position : 80 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée • Taux de marge en 3e, 4e, 5e ou 6e position : aucune action livrée
TSR	15 %	• ≥ 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	15 %	• ≥ 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		n/a
RSE	15% pondération à parts égales sur chacun des critères	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : • Diversité, équité et inclusion (45 % de femmes occupant des postes clés de direction d'ici 2025) • Lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 65 % en 2025)	15% pondération à parts égales sur chacun des critères	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : • Diversité, équité et inclusion (46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs à fin 2026) • Lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 85 % en 2026)		n/a

Exigence des critères

Publicis Groupe s'efforce de retenir des critères à la fois adaptés, transparents, vérifiables et exigeants. Ces critères reposent sur une appréciation quantifiable et relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) ainsi que sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques. Ce choix permet aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe. Les taux d'atteinte historiques des conditions de performance pour les différents plans mis en place démontrent la pertinence des critères retenus ainsi que leur exigence, ce qui permet un alignement sur le long terme avec les intérêts du Groupe et des actionnaires.

À titre d'illustration, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013, 2016, 2019 et depuis 2021 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions de performance contraignantes et leurs atteintes sont alignées sur les intérêts des actionnaires et la performance long terme de Publicis Groupe. Les dernières performances des plans reflètent les excellents résultats de Publicis Groupe par rapport aux entreprises concurrentes.

Plan	2019-2021 LTIP Directoire	LTIP 2021 Directoire	LTIP 2022 Président du Directoire	LTIP 2023 Président du Directoire
Taux d'atteinte	68,5 %	100 %	100 %	97,36% (1)

(1) Performance globale. Voir détail des résultats de performance du LTIP 2023 Président du Directoire au Tableau 7.

Les actions issues des plans mis en place en faveur des dirigeants mandataires sociaux seront livrées après expertise externe et validation finale des conditions de performance.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil d'Administration considère qu'une constance dans les conditions de performance contribue à la création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle les critères d'appréciation relatifs à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle sont utilisés depuis 2003 dans les programmes de rémunération long terme et les parts variables annuelles. Publicis Groupe a choisi d'utiliser ces deux critères, incontournables dans le secteur, afin de souligner l'importance de ces indicateurs prioritaires et moteur de la viabilité financière et de la rentabilité du Groupe. Il s'agit de s'assurer que les gains à court terme ne soient pas réalisés au détriment des résultats à long terme.

Unicité des conditions de performance

Afin d'aligner les intérêts de l'équipe de direction avec les objectifs stratégiques du Groupe, les conditions de performance utilisées sont les mêmes pour tous les programmes de rémunération à long terme du Groupe, qu'ils concernent le Président-Directeur Général ou les autres dirigeants (cf. section 3.2.5).

Niveau maximum d'attribution d'actions de performance

Les attributions d'actions de performance Publicis Groupe au Président-Directeur Général sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. À titre informatif, ce plafond est loin d'être atteint. Le nombre total d'actions attribuées au Président-Directeur Général avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa vingt-quatrième résolution représente, au 31 décembre 2025, 0,02 % du capital social.

Obligation de détention des actions

En sus des règles spécifiques à chaque plan le cas échéant, le Président-Directeur Général doit conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui lui ont été attribuées pendant toute la durée de son mandat social. En outre, conformément au Code Afep-Medef, le Président-Directeur Général s'engage à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Dans cette hypothèse, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions seraient soumises à au moins deux conditions de performance et mesurées sur trois années. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne serait pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de Publicis Groupe sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options seraient consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Le Groupe n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2013. À titre d'information, conformément à la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général au titre de l'année 2026, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne lui sera effectuée en 2026.

Contrat de rétention *(pour information, non soumis au vote)*

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, un contrat de rétention a été mis en place en 2023 au bénéfice de M. Arthur Sadoun. Ce contrat a également été approuvé par les actionnaires lors du vote *ex post* de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

La mise en place de ce contrat s'inscrivait dans des circonstances très particulières, caractérisées par un contexte de transition historique de gouvernance, consécutif à la cessation des fonctions de M. Maurice Lévy après plus de quarante années à la tête du Groupe. Dans ce contexte exceptionnel, la Société a estimé nécessaire d'assurer la stabilité du leadership dans une phase stratégique clé, marquée par une transformation profonde du Groupe, un environnement de concurrence exacerbée pour le recrutement et la rétention des talents et un différentiel significatif de pratiques de rémunération par rapport aux principaux acteurs internationaux du secteur.

Dans ce cadre, 167 000 actions ont été attribuées à M. Arthur Sadoun. Sur la base du cours d'ouverture de l'action au 31 mai 2023, cette attribution correspond à une valeur équivalente à deux années de salaire fixe par année de présence sur une période de cinq ans, soit l'équivalent de dix années de salaire fixe annuel. L'acquisition de ces actions est subordonnée à une condition de présence de cinq ans, courant jusqu'au 31 décembre 2027.

Ce contrat de rétention a été qualifié de rémunération exceptionnelle au regard des circonstances particulières et clairement identifiées ayant présidé à son attribution. Il n'a pas vocation à être renouvelé.

Avantages en nature

Le Président-Directeur Général dispose d'un abonnement avec une compagnie de taxi et du remboursement de ses frais de taxi et de représentation.

Le Président-Directeur Général peut obtenir le remboursement des frais engagés dans l'exercice de ses fonctions, y compris ceux pouvant être liés à sa situation personnelle (par exemple, certains déplacements spécifiques) dans le respect des règles internes à l'entreprise. Il bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur conformément à la politique de rémunération applicable aux Administrateurs telle que décrite à la section 3.2.2.1 du présent document d'enregistrement universel. La rémunération allouée à raison de son mandat d'Administrateur est composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de son assiduité aux réunions du Conseil d'Administration.

Il est rappelé que M. Arthur Sadoun ne reçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration dans la mesure où il cumule cette fonction avec celle de Directeur Général.

Éléments périphériques

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Régime de retraite supplémentaire

M. Arthur Sadoun ne bénéficie pas actuellement d'un régime de retraite supplémentaire.

Contrat de travail

Le Président-Directeur Général ne peut être lié par un contrat de travail avec la Société.

Le contrat de travail de M. Arthur Sadoun avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire en 2017.

Indemnité de départ

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *prorata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné (conformément à la décision du Conseil de surveillance du 25 novembre 2020).

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil d'Administration de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

À titre informatif, il est rappelé que ces engagements avaient fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution, au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Le Président-Directeur Général peut être soumis à un engagement de non-concurrence qui justifie une contrepartie financière.

Il a ainsi décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable mensuellement par avance), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil d'Administration pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint. Ainsi, en tout état de cause, M. Arthur Sadoun ne pourra percevoir à la fois une indemnité de départ et une indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence.

Il est également rappelé que, en application de l'article R. 22-10-14, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que M. Arthur Sadoun fait valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt-et-unième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Arthur Sadoun en tant que Président-Directeur Général ainsi que les éléments versés ou attribués en 2024 à M. Arthur Sadoun ont été approuvés à 87,27 %, 83,48 % et 83,76 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 (quinzième, dixième et quatorzième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-08 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (votes *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2026 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026 dans sa neuvième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

3.2.3.2 Rémunérations versées ou attribuées en 2025 au Président-Directeur Général

Appréciation de la performance

La politique de rémunération adoptée au titre de l'exercice 2025 a été définie sur la base de critères de performance établis en mars 2025.

Les critères et les objectifs ont été définis de manière exigeante, dans un contexte macro-économique toujours contrasté en 2025, caractérisé par un contexte macroéconomique volatil, un environnement sectoriel très concurrentiel et des effets de change défavorables. Le Comité de rémunération a conduit un travail approfondi et structuré d'identification et d'évaluation des objectifs individuels de performance de la rémunération variable annuelle de M. Arthur Sadoun, sur la base des grilles d'acquisition applicables.

L'exercice 2025 a confirmé la solidité de la trajectoire de performance de Publicis Groupe, avec une croissance organique du revenu net de + 5,6 %, réalisée dans un environnement exigeant pour l'ensemble du secteur. Cette performance repose sur une contribution positive de l'ensemble des régions, la poursuite des gains de parts de marché et une dynamique commerciale soutenue.

Publicis Groupe a de nouveau démontré sa capacité à conjuguer croissance et discipline financière, avec une marge opérationnelle en légère amélioration à 18,2 % et un *free cash flow* qui atteint 2,0 milliards d'euros, le plus haut niveau dans l'histoire du Groupe, tout en poursuivant des investissements ciblés dans l'intelligence artificielle, le *New Business* et le développement des talents. Ces résultats traduisent la résilience du modèle du Groupe et sa capacité à créer de la valeur durable dans un contexte de marché en évolution.

Rémunérations versées ou attribuées en 2025 à M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun en sa qualité de Président-Directeur Général.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués en 2025 à M. Arthur Sadoun tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, telle que présentée à la section 3.2.3.1 du document d'enregistrement universel 2024 de Publicis Groupe SA et approuvée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 dans sa quinzième résolution (à hauteur de 87,27 %).

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 2025. 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 2025 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2024. 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-Directeur Général, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026 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 2025 à M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général, 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 fixe et variable versée) : 25 % Les règles de détermination de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun sont rappelées à la section 3.2.3.1 du présent document.
Rémunération variable annuelle	3 510 000	3 510 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération fixe et variable versée) : 75 % Rémunération variable à verser en 2026 au titre de 2025 : 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 2025, le Conseil d'Administration a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 3 510 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 27 mai 2026 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 Pour rappel, une attribution exceptionnelle a été réalisée en 2023 au titre du contrat de rétention, dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.3.2.4 du document d'enregistrement universel 2023.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	5 744 604	3 612 924	En 2025, M. Arthur Sadoun a acquis 52 047 actions le 19 mars et 9 996 actions le 26 mai dans le cadre du LTIP 2022 Président du Directoire. Le montant versé en 2025 correspond aux plus-values d'acquisition réalisées. M. Arthur Sadoun a également bénéficié d'une attribution de 43 740 actions en 2025 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2025 PDG. Le montant attribué en 2025 correspond à leur valorisation dans les comptes consolidés [1].
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 3.2.3.1 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 4 621 500 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 3.2.3.1 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à deux ans de rémunération brute globale (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, soit un montant estimé de 7 020 000 euros (non cumulatif avec une indemnité de départ).

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
Régime de retraite supplémentaire	–	–	N/A
Régimes collectifs de prévoyance	4 538	4 538	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 entreprises comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–	N/A
Rémunération en qualité d'Administrateur	34 000	58 000	Voir détail au Tableau 3

(1) Voir détail au Tableau 6. Les conditions de performance sont décrites à la section à la section 3.2.3.1 du présent document d'enregistrement universel.

Rémunération annuelle variable à verser en 2026 au titre de 2025

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 2025, d'une part sur des critères de performance financiers et, d'autre part, sur des critères de performance individuels non financiers, quantifiables, jugés majeurs pour le développement du Groupe.

La rémunération de M. Arthur Sadoun repose ainsi, pour 2025, 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 le Conseil d'Administration en mars 2025 pour 40 %,
  - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2025 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 162,5 % sur chacun de ces deux critères.

  Ces critères financiers ont été choisis par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, car ils sont exigeants et expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise ;
- un critère individuel quantifiable non financier à hauteur de 20 % du poids global des critères fondé sur la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) :
  - impact et équité : la trajectoire vise 46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs, hors États-Unis,
  - 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 75 % environ à fin 2025.

/ Résultats

Critères	Poids	Cible et échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)	Objectifs de performance	Résultats	Taux de réalisation	Montant total de la rémunération variable à verser
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 d'Administration en mars 2025	**40 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (162,5 %)	Objectif – x pb **Objectif** Objectif + y pb	Avec une croissance de + 5,6 %, l'Objectif maximum est dépassé.	162,5 %	1 521 000 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2025	**40 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (162,5 %)	Objectif – x' pb **Objectif** Objectif + y' pb	Avec une marge opérationnelle de 18,2 %, l'Objectif maximum est dépassé.	162,5 %	1 521 000 €
Critères individuels quantifiables						
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :						
● Impact et équité : 46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs, hors États-Unis, à fin 2025	**10 %**	**Cible (100 %)**	**≈ 46 %**	Avec un taux de 46,5 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs à fin 2025, hors États-Unis, l'Objectif est atteint et dépassé.	100 %	234 000 €
● Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif au-delà de 75 % environ à fin 2025	**10 %**	**Cible (100 %)**	**≈ 75 %**	Avec un point de passage à 79,7 % en 2025, l'Objectif est atteint et dépassé.	100 %	234 000 €
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**				**150 %**	**3 510 000 €**

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable de 3 510 000 euros au titre de 2025 (soit 150 % de la rémunération variable cible de M. Arthur Sadoun) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de la qualité exceptionnelle du travail de M. Arthur Sadoun et des résultats obtenus en 2025 qui se traduisent par une surperformance exceptionnelle de Publicis Groupe par rapport à ses concurrents.

3.2.3.3 Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Les agrégats sont présentés à la section 3.2.5.3 « Les ratios de rémunération ».

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

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2025	2024
Directoire jusqu'au 29 mai 2024 – Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024		
Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (1)	4 738 000	4 714 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (2)	3 612 924	3 505 879
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**8 350 924**	**8 219 879**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (1)	–	512 980
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (2)	–	1 074 427
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**–**	**1 587 407**
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (1)	–	79 346
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	–	–
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**–**	**79 346**
Loris Nold, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (1)	–	595 172
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (2)	–	1 253 439
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**–**	**1 848 611**

(1) Voir détail au Tableau 2.
(2) Voir détail au Tableau 6.

/ Tableau 2 (nomenclature AMF) – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération variable pluriannuelle ni aucune rémunération exceptionnelle n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2025 – Montants		Année 2024 – Montants	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Directoire jusqu'au 29 mai 2024 – Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024				
Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général				
Rémunération fixe [1]	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000
Rémunération variable annuelle [2]	3 510 000	3 510 000	3 510 000	3 393 000
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	58 000	34 000	34 000	–
Avantages en nature [3]	–	–	–	–
Total	**4 738 000**	**4 714 000**	**4 714 000**	**4 563 000**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024				
Rémunération fixe [4]	–	–	244 920	244 920
Rémunération variable annuelle [5] [6]	–	259 616	259 616	636 000
Avantages en nature [4] [7]	–	–	8 444	8 444
Total	**–**	**259 616**	**512 980**	**889 364**
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024				
Rémunération fixe [8]	–	–	77 143	77 143
Rémunération variable annuelle	–	–	–	691 200
Avantages en nature	–	–	2 203	2 203
Total	**–**	**–**	**79 346**	**770 546**
Loris Nold, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024				
Rémunération fixe [9]	–	–	212 870	212 870
Rémunération variable annuelle [10]	–	380 824	380 824	–
Avantages en nature [9]	–	–	1 478	1 478
Total	**–**	**380 824**	**595 172**	**214 348**

(1) La rémunération fixe attribuée et versée en 2024 au titre de son mandat de Président du Directoire était de 477 594 €. La rémunération fixe attribuée et versée au titre de son mandat de Président-Directeur Général était de 692 406 €.
(2) La rémunération variable attribuée en 2024 au titre de son mandat de Président du Directoire était de 1 432 782 €. La rémunération variable attribuée en 2024 au titre de son mandat de Président-Directeur Général était de 2 077 218 €. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du document d'enregistrement universel 2024. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2025 et leurs niveaux d'atteinte sont présentés à la section 3.2.3.2 du présent document.
(3) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.
(4) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit jusqu'au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 30 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élevaient respectivement à 355 080 € et 12 241 €.
(5) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du document d'enregistrement universel 2024.
(6) Rémunération variable annuelle attribuée en 2024 au titre du mandat social, soit jusqu'au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération variable annuelle attribuée pour la période du 30 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élevait à 376 384 €.
(7) Utilisation d'un véhicule de fonction et souscription par Publicis Groupe d'une assurance perte d'emploi pour les mandataires sociaux (en l'absence de prise en charge par France Travail).
(8) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit jusqu'au 8 février 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 8 février 2024 au 14 février 2024 au titre de son contrat de travail s'élevaient respectivement à 39 121 € (incluant les indemnités de congés payés) et 245 €.
(9) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit du 8 février au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 1er janvier 2024 au 8 février 2024 et du 30 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élevaient respectivement à 487 130 € et 3 383 €.
(10) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du document d'enregistrement universel 2024. Pour information, la rémunération variable annuelle versée en 2024 au titre du contrat de travail s'élevait à 1 400 000 €. La rémunération variable annuelle attribuée au titre de son contrat de travail s'élevait à 1 299 176 €.

/ Tableau 3 – Détail des rémunérations attribuées ou versées en 2024 et 2025 aux Administrateurs (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux)

Cf. section 3.2.2.2.

/ Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

Néant

/ Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

Néant

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) – Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social

					Situation au 31 décembre 2025		
	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre d'actions attribuées en 2025	Dont soumises à condition de performance [1]	Valorisation des actions dans les comptes consolidés (en euros)
Président-Directeur Général Arthur Sadoun	LTIP 2025 PDG	12 mars 2025	12 mars 2028	13 mars 2028	43 740	43 740	3 612 924

(1) Les informations relatives aux conditions de performance figurent en section 3.2.3.1 du présent document d'enregistrement universel.

/ Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre maximum d'actions pouvant être attribuées	Performance au titre de la période 2022-2024	Nombre d'actions disponibles en 2025
Arthur Sadoun, Président-Directeur Général	LTIP 2022 Président du Directoire	18 mars 2022	18 mars 2025	19 mars 2025	52 047	100 %	52 047
		25 mai 2022	25 mai 2025	26 mai 2025	9 996	100 %	9 996
					62 043		**62 043**

Constatation de l'atteinte des conditions de performance du LTIP 2023 Président du Directoire

S'agissant du plan LTIP 2023 Président du Directoire, le Conseil d'Administration a validé, lors de sa séance du 11 mars 2026 et après expertise externe, l'atteinte de l'ensemble des critères de performance, compte tenu des résultats suivants :

- croissance organique pour 35 % des actions attribuées : le taux de croissance réalisé par Publicis Groupe sur la période 2023-2025 (soit 18,8 %) est supérieur à la moyenne pondérée du groupe de référence (soit 6,5 % [1]). 100 % des actions de performance et de surperformance sont acquises au titre de ce critère ;
- marge opérationnelle pour 35 % des actions attribuées : Publicis Groupe a réalisé le meilleur taux de marge opérationnelle sur la période 2023-2025 [2]. 100 % des actions de performance et de surperformance sont acquises au titre de ce critère ;
- TSR pour 15 % des actions attribuées: le TSR de Publicis Groupe se situe entre la médiane et le quartile supérieur du CAC 40 au cours de la période 2023-2025. 79,4 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;

(1) Pour la période 2023-2025 : Publicis Groupe 18,8 %, WPP - 5,5 %, Omnicom 13,1 %, IPG - 3,2 %.
(2) Pour la période 2023-2025 : Publicis Groupe 18,07 %, WPP 12,83 %, Omnicom 13,7 %, IPG 15,37 %.

- RSE pour 15 % des actions attribuées :
  - 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs du Groupe à fin 2025 : objectif atteint et dépassé,
  - lutte contre le changement climatique avec un point de passage à 65 % en 2025 : objectif atteint et dépassé,
  - 100 % des actions de performance au titre du critère RSE sont acquises.

Les calculs sont fondés sur les résultats publiés respectivement en 2026 par Omnicom le 18 février et WPP le 26 février, en 2025 par Omnicom le 4 février, IPG le 12 février et WPP le 27 février, en 2024 par Omnicom le 6 février, IPG le 8 février et WPP le 22 février.

	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 2023-2025	Nombre d'actions disponibles en 2026
Arthur Sadoun, Président-Directeur Général	LTIP 2023 Président du Directoire	16 mars 2023	16 mars 2026	17 mars 2026	48 655	96,91 %	47 152
		31 mai 2023	31 mai 2026	1 juin 2026	8 350	100 %	8 350
					57 005	**97,36 %**	**55 502**

3

/ Tableau 8 – Historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Néant

/ Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Néant

/ Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis en 2025 et en cours d'acquisition en 2025)

Cf. section 3.2.5.4 « Rémunération variable long terme ».

/ Tableau 11 (nomenclature AMF) Informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Conseil d'Administration				
Arthur Sadoun, Président-Directeur Général 1re nomination : 29 mai 2024 Échéance du mandat : AG 2028	Non	Non	Oui (1)	Oui (1)

(1) Voir section 3.2.3.1 « Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général ».

3.2.5 Principes généraux applicables à la rémunération des collaborateurs du Groupe

Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération exigeante ayant pour but de motiver les collaborateurs pour qu'ils apportent leur meilleure contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et pour en assurer la performance à long terme.

La politique de rémunération des collaborateurs repose sur les principes suivants : clarté, compétitivité (face aux concurrents et dans les marchés dans lesquels Publicis Groupe opère), équité interne, incitation à la performance et égalité femmes-hommes. La structure de la rémunération est fonction de la position et des responsabilités dans le Groupe et peut combiner les éléments suivants : le salaire de base (qui reconnaît l'expérience et les responsabilités), la part variable (qui rémunère la performance de l'année) et les attributions d'actions de performance notamment (qui reconnaissent et encouragent à la contribution à la performance à moyen-long terme du Groupe sur la base de critères mesurables).

La politique de rémunération applicable aux collaborateurs du Groupe repose sur les objectifs suivants :

- attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte, notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie et se joue dans un contexte global et international extrêmement compétitif ;
- encourager les collaborateurs et notamment les cadres dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil et des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

3.2.5.1 Principes clés

La rémunération des collaborateurs du Groupe repose sur les principes clés suivants :

- Équité salariale, qui doit être appliquée sans exception et sans discrimination sur tous les marchés et dans toutes les agences.
- Compétitivité et attractivité locale

  Compte tenu des activités du Groupe, les niveaux de rémunération sont définis en fonction des pratiques du marché local et régulièrement révisés pour rester attractifs et compétitifs. Tous les postes sont rémunérés au moins au salaire minimum légal applicable et tiennent compte des seuils de salaires décents applicables.
- Avantages sociaux et bien-être

  Des avantages sociaux complémentaires viennent renforcer les dispositifs en matière de sécurité sociale ou répondre aux besoins en matière de bien-être lorsque nécessaire.

Ces principes s'appliquent à tous les collaborateurs et cadres dirigeants, avec des adaptations selon la localisation géographique pour tenir compte des différences réglementaires, des pratiques de marché et de l'environnement concurrentiel.

Ils sont guidés par trois objectifs :

1. assurer la cohérence et la compétitivité des rémunérations sur le marché ;
2. garantir une équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective ;
3. soutenir l'atteinte des résultats financiers et opérationnels à court, moyen et long termes, en lien avec les objectifs stratégiques et les intérêts de toutes les parties prenantes.

3.2.5.2 Focus sur le « Salaire décent » et équité salariale

La rémunération est un élément essentiel de la relation de travail et doit garantir un traitement juste et équitable.

Salaire décent

La définition de salaire décent a été présentée au Comité de rémunération en 2023 :

« Le salaire décent, fondé sur le salaire de base et complété par des avantages indirects récurrents et des avantages récurrents à long terme tels que les régimes de santé et de prévoyance et les régimes de retraite complémentaires, permet aux employés d'acheter les biens et services nécessaires pour eux et leur famille afin de maintenir un niveau de vie sain et confortable. Il doit couvrir leurs besoins en matière d'alimentation, de santé, d'habillement, de logement, d'éducation et de transport. »

Les seuils de salaires décents issus de la base Wage Indicator, définis au niveau des villes, sont comparés aux salaires minimaux légaux. Le seuil le plus élevé est retenu comme référence pour l'analyse des rémunérations fixes des salariés (salaire de base et indemnités fixes).

En 2025, l'analyse, qui a couvert tous les CDI et CDD > 1 an dans tous les pays > 1 % de l'effectif Groupe (18 au total), montre que 99,88 % des salariés perçoivent une rémunération fixe supérieure ou égale au seuil retenu. Pour les 0,12 % restants :

- 0,06 % présentent une structure de rémunération spécifique: leur rémunération fixe est inférieure au seuil retenu, mais leur rémunération totale (incluant des éléments complémentaires spécifiques et récurrents) est supérieure au seuil retenu ;
- 0,06 % des salariés ont une rémunération inférieure au seuil retenu et des plans d'actions sont en cours de déploiement pour ajuster leur rémunération dans un délai maximal de 12 mois.

Les salariés du Groupe sont pour la quasi-totalité d'entre eux des professionnels ayant bénéficié de formations initiales longues et qualifiantes, leurs rémunérations sont donc généralement bien supérieures aux seuils de salaire décent dans l'ensemble des pays.

Les analyses vont se poursuivre pour couvrir la totalité des effectifs d'ici 2027 (voir tableau feuille de route 2024-2027 en section 4.3.8.1 du présent document).

Équité salariale

Le Groupe reste vigilant sur les questions d'égalité femmes-hommes.

Conformément aux exigences CSRD, le Groupe publie cette année l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Cet indicateur, qui s'établit à 7 % en faveur des hommes au titre de l'exercice 2025 – voir section 3.2.5.4, représente une comparaison globale des rémunérations et n'intègre pas les facteurs structurels tels que le niveau, la fonction ou l'ancienneté ; il ne doit donc pas être interprété comme une mesure directe de l'équité salariale.

L'analyse opérationnelle de l'équité salariale est pilotée par le Secrétariat Général et coordonnée par la Direction des Opérations RH, en lien avec les équipes *Compensation & Benefits* et les CTO/RH des pays. En cas de disparités identifiées, le management local des agences est chargé d'y remédier.

Le Groupe s'appuie sur l'outil Syndio (plateforme PayEQ), une solution reconnue d'analyse de l'équité salariale. Cet outil permet des comparaisons par périmètre, poste et niveau et d'identifier les écarts réels pour soutenir les actions visant à corriger et prévenir toute disparité. Ces comparaisons sont rendues possibles grâce au dispositif de *job grading*, présent dans chaque pays et intégré à l'outil SIRH *Career Settings*, qui permet une lecture homogène des postes et fonctions.

Déployée progressivement sur trois ans, elle couvre 100 % des effectifs en 2025. Sur ce périmètre, moins de 2 % des salariés présentent un besoin potentiel d'augmentation supérieur à 2 %. Des plans d'action locaux sont engagés pour remédier à ces écarts.

3.2.5.3 Les ratios de rémunération

Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-après 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 2021 à 2025 aux salariés de la Société.

Périmètre

En 2025, Publicis Groupe SA ne comptait aucun salarié. En conséquence, le ratio déterminé en 2025 à ce périmètre est égal à zéro par rapport à la rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général.

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. Le périmètre représentatif de l'activité en France correspond à l'ensemble des effectifs situés en France appartenant aux sociétés contrôlées par Publicis Groupe SA sur l'ensemble de l'année considérée. 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 (73 %), 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 5 % des revenus et de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité.

Éléments de rémunération

La rémunération du Président-Directeur Général et des salariés retenue pour les besoins du tableau ci-dessous comprend l'ensemble des éléments de rémunération (fixes et variables) et avantages de toute nature versés au cours des exercices 2021 à 2025. Seuls les éléments de rémunérations récurrents sont intégrés aux éléments de rémunérations de 2025. La méthode retenue pour déterminer et valoriser les éléments de rémunération du Président-Directeur Général et des salariés est harmonisée.

Par analogie, les rémunérations en actions ont été prises en compte pour leur valeur d'acquisition (à savoir le nombre d'actions acquises au cours de l'exercice concerné multiplié par le cours de l'action à la date d'acquisition, déduction faite du prix d'acquisition éventuellement payé) au titre des exercices 2021 à 2025. Ainsi pour l'exercice 2025, les rémunérations en actions dites « récurrentes » issues des plans LTI du Groupe ont été prises en compte pour leur valeur réelle afin de déterminer la rémunération totale 2025 des salariés.

Toutefois, s'agissant des plans ayant une occurrence triennale et mis en place jusqu'en 2019 (notamment le plan Directoire 2019-2021), le montant de la rémunération en actions, bien que déterminé pour sa valeur réelle lors de la livraison des actions, est alloué pour un tiers à chacune des trois années de performance dudit plan afin d'être économiquement pertinent. Ainsi la rémunération en actions issue du LTIP 2019-2021 Directoire (acquisition définitive en 2022) a été répartie sur les trois années de performance de ce plan, soit en 2019, 2020 et 2021. Ces valorisations permettent de prendre en considération les conditions de performance strictes de nos plans et les spécificités d'attribution des actions de performance à nos dirigeants mandataires sociaux. Il est à noter qu'à compter de 2021, les attributions d'actions aux mandataires sociaux du Groupe seront désormais réalisées sur la base d'un cycle annuel.

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

Éléments récurrents de rémunération*	Base	Exercice
1. Rémunération fixe annuelle	Montant total brut versé	Exercice N
2. Rémunération variable annuelle	Montant total brut versé	Exercice N (au titre de N-1)
3. Rémunération en actions : ● LTI annuels (LTIP Groupe, les plans Publicis Sapient et Epsilon) ● LTI triennaux mis en place jusqu'en 2019 (LTIP Directoire 2019-2021)	● Gain d'acquisition (= *Valeur de marché des actions à la livraison des actions)* ● 1/3 du gain d'acquisition *(= Valeur de marché des actions à la livraison des actions divisée par 3)*	● Exercice N ● Exercice N-3 (année de performance 1 du plan) ● Exercice N-2 (année de performance 2 du plan) ● Exercice N-1 (année de performance 3 du plan)
4. Autres engagements ou avantages de toute nature	Valorisation de l'engagement ou de l'avantage en nature	Exercice N

* Les levées de stock-options réalisées en 2023 ne sont pas un élément récurrent de rémunération par nature, la dernière attribution datant de 2013. Les levées de stock-options n'ont donc pas été prises en compte dans les calculs du ratio d'équité.

/ Évolution des agrégats

	2021	2022	2023	2024	2025
Performance de la Société					
Revenu net de la Société (en millions d'euros)	10 487	12 572	13 099	13 965	14 547
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 7,98 %*	*+ 19,88 %*	*+ 4,19 %*	*+ 6,61 %*	*+ 4,17 %*
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	91 366	98 521	107 987	124 295	121 094
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*-0,15 %*	*+ 7,83 %*	*+ 9,61 %*	*+ 15,10 %*	*-2,58 %*
Rémunération médiane des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	71 339	76 259	84 861	96 899	94 996
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*-4,54 %*	*+ 6,90 %*	*+ 11,28 %*	*+ 14,19 %*	*-1,96 %*
Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date (1)					
Rémunération de M. Arthur Sadoun	3 638 009	3 070 000	3 673 800	10 599 743	10 458 604
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 25,97 %*	*-15,61 %*	*+ 19,67 %*	*+ 188,52 %*	*-1,33 %*
Périmètre élargi représentatif de l'activité du Groupe en France, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni (2)					
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	40	31	34	85	86
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 26,15 %*	*-21,74 %*	*+ 9,18 %*	*+ 150,67 %*	*+ 1,28 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	51	40	43	109	110
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 31,96 %*	*-21,06 %*	*+ 7,54 %*	*+ 152,68 %*	*+ 0,65 %*
Périmètre légal – pour information (3)	77	63	79	189	n/a

(1) La rémunération 2021 du Président 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 périmètre représentatif de l'activité en France correspond à l'ensemble des effectifs situés en France appartenant aux sociétés contrôlées par Publicis Groupe SA sur l'ensemble de l'année considérée.
(3) Absence de salarié dans Publicis Groupe SA depuis juin 2024. Jusqu'à cette date, Publicis Groupe SA n'employait qu'un seul salarié. Les ratios publiés pour les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024 sont donc calculés par référence à la rémunération moyenne et médiane de ce salarié.

Ratio de rémunération totale

Le ratio de rémunération totale (exigence de publication ESRS S1-16-97 (b)), à savoir le ratio entre la rémunération annuelle totale pour la personne la mieux payée du Groupe et le niveau médian de la rémunération annuelle totale des salariés du Groupe, est de 182.

Pour déterminer la rémunération annuelle médiane des salariés du Groupe, ont été pris en compte tous les éléments bruts de rémunération (y compris les avantages en nature) versés aux salariés permanents présents dans le Groupe de manière continue au cours de l'année de référence, auxquels a été ajoutée la juste valeur des attributions d'actions effectuées au cours de l'année de référence. Pour simplifier les calculs, les salariés ayant réalisé une mobilité interne internationale, les salariés en congé parental (si payé par l'Etat) et les salariés en congés sans solde depuis plus de 15 jours sont hors de ce périmètre.

3.2.5.4 Écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Conformément aux exigences CSRD, le Groupe publie cette année l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, qui s'établit à 7 % en faveur des hommes au titre de l'exercice 2025. Le périmètre pris en compte pour le calcul de l'écart est identique à celui du ratio de rémunération totale.

Cet indicateur mesure la différence de rémunération moyenne entre les femmes et les hommes, exprimée en pourcentage de la rémunération moyenne des hommes. Il ne constitue pas, à lui seul, une mesure de l'équité salariale, car il reflète notamment des effets de structure liés à la répartition des collaborateurs par métiers, niveaux de responsabilité, ancienneté et pays.

L'écart est calculé sur la base du taux horaire brut moyen, à partir des rémunérations effectivement versées et des heures contractuelles, conformément aux exigences ESRS S1.

3.2.5.5 Éléments composant la rémunération des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe

Leur rémunération comprend une partie fixe, et peut comprendre une partie variable fondée sur la performance et l'alignement de ses intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette partie variable est généralement constituée d'une rémunération variable annuelle et d'une rémunération variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération est déterminée en prenant en compte :

- le périmètre de responsabilités et la complexité des tâches ;
- le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

Le niveau de la rémunération fixe est réexaminé périodiquement (par exemple, tous les deux ans, pour les cadres dirigeants du Groupe et les dirigeants mandataires sociaux), afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

Avantages en nature et avantages sociaux

Des avantages sociaux viennent renforcer les dispositions en matière de sécurité sociale ou les solutions de bien-être lorsque cela s'avère nécessaire.

Des avantages en nature peuvent également être octroyés à certains salariés du Groupe, comme par exemple des voitures de fonction.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle, mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle de certains collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe en cas d'atteinte des objectifs fixés et à les inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de leurs objectifs.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujetti à des conditions de performance très exigeantes pour mobiliser les talents clés de l'organisation sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA tout en les fidélisant (voir section 6.6, note 32 des annexes aux états financiers consolidés).

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis Groupe réalisées au profit des salariés du Groupe conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce sont soumises à un plafond global de 3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. Les attributions d'actions Publicis Groupe aux dirigeants mandataires sociaux sont soumises à un sous-plafond global de 0,3 % du capital social de la Société. À titre informatif, ce plafond de 0,3 % est loin d'être atteint. Le nombre total d'actions attribuées avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa vingt-quatrième résolution a représenté 0,31 % du capital social.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Dans cette hypothèse, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions seraient soumises à au moins deux conditions de performance et mesurées sur trois années pour les dirigeants mandataires sociaux. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne serait pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de Publicis Groupe sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options seraient consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 3 % du capital social de la Société (0,3 % du capital social de la Société pour les attributions réalisées aux dirigeants mandataires sociaux), lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Le Groupe n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2013.

/ Historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis en 2025 et en cours d'acquisition en 2025) – Tableau 10 nomenclature AMF

	Special Retention Plan (1)	Plan Sapient 2021 (3)	LTIP 2022 et autres plans spécifiques (4)	LTIP 2022 Membres du Directoire (5)	LTIP 2022 Président du Directoire (6)	Plan Sapient 2022 (7)	Epsilon LTI 2022 (8)	Epsilon LTI 2022 (*September*) (8)	LTIP 2023 (9)
Date d'autorisation par l'AGE	30/05/2018	n/a (2)	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021	n/a (2)	n/a (2)	n/a (2)	26/05/2021
Date du Directoire	15/11/2019	13/04/2021	18/03/2022 17/10/2022	18/03/2022	18/03/2022 25/05/2022	11/04/2022	18/03/2022	14/09/2022	16/03/2023
Nombre total d'actions gratuites attribuées	765 110	604 474	638 279	78 004	62 043	603 192	455 625	70 882	756 482
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	78 004	62 043	-	-	-	-
Arthur Sadoun	-	-	-	-	62 043	-	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	-	20 819	-	-	-	-	-
Steve King	-	-	-	36 366	-	-	-	-	-
Michel-Alain Proch	-	-	-	20 819	-	-	-	-	-
Loris Nold	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	19/03/2025	13/04/2022 13/04/2025	18/03/2025	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
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 31/12/2025	(289 409)	(513 030)	(530 092)	(57 185)	(62 043)	(499 950)	(397 974)	(59 753)	-
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2025	(475 701)	(91 444)	(108 187)	(20 819)	-	(50 611)	(57 651)	(11 129)	(165 689)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2025	-	-	-	-	-	52 631	-	-	590 793

(1) Plan de rétention proposé à 10 dirigeants du Groupe. Les actions étaient soumises à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. L'annulation du *Special Retention Plan* a été présentée au Directoire du 16 décembre 2020. Les attributions du *Special Retention Plan* ont été remplacées par de nouveaux LTIP à compter de 2021. Les actions de la deuxième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées dans le cadre du nouveau plan LTIP 2021 et les actions de la troisième tranche aux attributions effectuées dans le LTIP 2022. La date d'acquisition initiale (31/03/2023) a été allongée et alignée sur celles du LTIP 2021 et du LTIP 2022.

(2) Attributions réalisées en dehors des dispositions du Code de commerce (plans « non qualifiés »).

(3) Le Plan Sapient 2021 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2022, 2023, 2024 et 2025). Le second plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2024, dépendait du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2021.

(4) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions restent présentées dans le plan initial. L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 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.

(5) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan était soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2022-2024), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées étaient également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées était déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions était également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2025.

(6) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan était soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2022-2024), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées étaient également soumises à une condition de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) et une condition liée à la gestion des talents. Le nombre d'actions effectivement attribuées était déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions était également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2025 et mai 2025.

(7) 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 était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2025, dépendait du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2022.

(8) Les actions attribuées étaient 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 étaient 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).

(9) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2023 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2023, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées 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 2026.

	LTIP 2023 Membres du Directoire [10]	LTIP 2023 Président du Directoire [11]	Plan Sapient 2023 et autres plans spécifiques [12]	Epsilon LTI *March* 2023 [13]	Epsilon LTI *September* 2023 [13]	Contrat de rétention Prés. du Directoire [14]	LTIP 2024 [15]	LTIP 2024 Membres du Directoire [16]
Date d'autorisation par l'AGE	26/05/2021	26/05/2021	n/a [2]	n/a [2]	n/a [2]	n/a [2]	26/05/2021	26/05/2021
Date du Directoire	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	15/03/2024 15/04/2024	15/03/2024
Nombre total d'actions gratuites attribuées	36 694	57 005	709 046	389 852	32 944	167 000	604 680	26 411
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	36 694	57 005	-	-	-	167 000	-	26 411
Arthur Sadoun	-	57 005	-	-	-	167 000	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	16 634	-	-	-	-	-	-	12 190
Steve King	-	-	-	-	-	-	-	-
Michel-Alain Proch	20 060	-	-	-	-	-	-	-
Loris Nold	-	-	-	-	-	-	-	14 221
Date d'acquisition des actions	16/03/2026 31/05/2026	16/03/2026 31/05/2026	17/04/2024 13/06/2024 17/04/2027 13/06/2027	31/03/2024 31/03/2026	30/09/2024 30/09/2026	31/12/2027	15/03/2027 15/04/2027	15/03/2027
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre total d'actions définitivement attribuées au 31/12/2025	-	-	(132 442)	(210 101)	(16 984)	-	-	-
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2025	(20 060)	-	(267 469)	(64 623)	(6 185)	-	(99 602)	-
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2025	16 634	57 005	309 135	115 128	9 775	167 000	505 078	26 411

(10) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2023-2025), 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 2026 et mai 2026.

(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 (2023-2025), 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 de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2026 et mai 2026.

(12) 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, dépend du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2023. L'attribution initiale des actions a eu lieu le 17 avril 2023 avec un complément d'actions attribué le 13 juin 2023.

(13) 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).

(14) Plan de rétention de cinq ans (2023-2027) proposé au Président du Directoire. Les actions attribuées sont soumises à une condition de présence.

(15) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2024 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2024, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées 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/avril 2027.

(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 (2024-2026), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2027.

	LTIP 2024 Président du Directoire [17]	Plan Sapient 2024 et autres plans spécifiques [18]	Epsilon LTI *March* 2024 [19]	Epsilon LTI *September* 2024 [19]	LTIP 2025 [20]	LTIP 2025 PDG [21]	Plan Sapient 2025 [22]	Epsilon LTI *March* 2025 [23]	Epsilon LTI *September* 2025 [23]
Date d'autorisation par l'AGE	26/05/2021	n/a [2]	n/a [2]	n/a [2]	29/05/2024	29/05/2024	n/a [2]	n/a [2]	n/a [2]
Date du Directoire	15/03/2024	15/04/2024 17/05/2024	15/03/2024	18/09/2024	12/03/2025	12/03/2025	16/04/2025	12/03/2025	17/09/2025
Nombre total d'actions gratuites attribuées	41 598	514 720	286 423	39 875	739 027	43 740	621 557	295 553	38 634
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	41 598	-	-	-	-	43 740	-	-	-
Arthur Sadoun	41 598	-	-	-	-	43 740	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Steve King	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Michel-Alain Proch	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loris Nold	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	15/03/2027	15/04/2025 17/05/2025 15/04/2027 17/05/2027	31/03/2025 31/03/2027	30/09/2025 30/09/2027	12/03/2028	12/03/2028	16/04/2026 16/04/2028	31/03/2026 31/03/2028	30/09/2026 30/09/2028
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 31/12/2025	-	(113 095)	(38 188)	(5 212)	-	-	-	-	-
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2025	-	(151 906)	(169 995)	(22 505)	(29 292)	-	(376 538)	(163 820)	(19 903)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2025	41 598	249 719	78 240	12 158	709 735	43 740	245 019	131 733	18 731

(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 (2024-2026), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2027.

(18) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 50 % et condition de performance pour 50 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net de Publicis Sapient). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en avril/mai 2025 pour 30 % des actions attribuées, en avril/mai 2026 pour 30% des actions attribuées et en avril/mai 2027 pour 40 % des actions attribuées).

(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 2025 pour 30 % des actions attribuées, en mars et/ou septembre 2026 pour 30% des actions attribuées et en mars et/ou septembre 2027 pour 40 % des actions attribuées).

(20) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2025 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2025, 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. 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 2028.

(21) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2025-2027), 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. 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 2028.

(22) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 40 % et condition de performance pour 60 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net de Publicis Sapient). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en avril 2026 pour 30 % des actions attribuées, en avril 2027 pour 30 % des actions attribuées et en avril 2028 pour 40 % des actions attribuées).

(23) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars et/ou septembre 2026 pour 30 % des actions attribuées, en mars et/ou septembre 2027 pour 30 % des actions attribuées et en mars et/ou septembre 2028 pour 40 % des actions attribuées).

3.2.6 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2025, aucun Administrateur ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (6,57 %).

Au 31 décembre 2025, les Administrateurs (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 1 904 857 actions, soit 0,75 % du capital de la Société.

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2025, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

/ Participation dans le capital par les mandataires sociaux au 31 décembre 2025 [1]

Administrateurs	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA [2]	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
			Nombre total	Dont options conditionnelles	
Arthur Sadoun	298 296	473 312	–	–	–
Élisabeth Badinter [3]	16 700 967	33 401 934	–	–	–
Simon Badinter [4]	1 296	1 842	–	–	–
Jean Charest	1 400	2 700	–	–	–
Sophie Dulac	1 599 460	3 127 920	–	–	–
Thomas H. Glocer	500	600	–	–	–
Marie-Josée Kravis	2 914	2 914	–	–	–
André Kudelski	500	500	–	–	–
Suzan LeVine	537	1 074	–	–	–
Antonella Mei-Pochtler	500	500	–	–	–
Tidjane Thiam	700	700	–	–	–
Pierre Pénicaud [5]	–	–	–	–	–
Patricia Velay-Borrini [5]	50	100	–	–	–
Total Conseil d'Administration	**18 607 120**	**37 014 096**	**–**	**–**	**–**

(1) Aucune stock-option n'est détenue par les mandataires sociaux au 31 décembre 2025.
(2) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.
(3) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,29 % du capital et 4,24 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants dont M. Simon Badinter (cf. note 4 ci-dessous) (représentant 4,27 % du capital et 7,91 % des droits de vote).
(4) M. Simon Badinter détient 3 622 049 actions en nue-propriété reflétées dans le portefeuille de Mme Élisabeth Badinter en qualité d'usufruitière (cf. note 3 ci-dessus).
(5) M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini sont Administrateurs représentant les salariés.

Nota : les Administrateurs doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 10 VI des statuts de la Société).

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

Les opérations des mandataires sociaux et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2025 et ayant fait l'objet d'une déclaration sont les suivantes :

Personne concernée	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Arthur Sadoun	Président-Directeur Général	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0,00 €
Agathe Bousquet	Membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
Dave Penski	Membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	2 788 084,26 €
Carla Serrano	Membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	1 000 181,87 €
Nigel Vaz	Membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	3	0,00 €
		Action	Cession	6	1 077 055,20 €
Emmanuel André	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	3	615 999,62 €
Jane Line-Baden	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	297 747,87 €
Gerard Boyle	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	1 029 312,98 €
Andrew Bruce	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	1 031 228,72 €
Magnus Djaba	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	552 037,65 €
Stéphane Estryn	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	422 396,41 €
John Giuliani	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	3	565 514,48 €
Amy Hadfield	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
Loris Nold	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	298 252,50 €
Talia Raviv	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	441 316,41 €
Alexandra Von Plato	Membre du *Management Committee* (1)	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0,00 €
		Action	Cession	2	294 214,09 €

(1) membre sortant à la fin du premier trimestre de l'exercice 2025.

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des transactions réalisées depuis 2023 entre Publicis Groupe et des parties liées.

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

Néant.

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées

Au cours de l'exercice 2025, les transactions avec les parties liées qui ont eu un impact sur le revenu et les charges du Groupe Publicis ainsi que les positions bilancielles associées sont les suivantes :

	31 décembre 2025		31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech [1]	13	–	15	–	15	–
Unlimitail [2]	5	2	3	4	–	–
Burrell Communications Group [3]	–	–	–	–	–	1
SCB Tech X [4]	–	–	2	–	7	–
Weborama [6]	–	–	–	4	–	5
Total	**18**	**2**	**20**	**8**	**22**	**6**

En 2025, un produit non courant de 2 millions d'euros a été constaté correspondant à la plus-value réalisée lors de la cession de MSL France qui détenait une participation dans Viva Tech.

	31 décembre 2025		31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Créances/ prêts	Dettes	Créances/ prêts	Dettes	Créances/ prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc [7]	6	–	5	–	4	–
Viva Tech [1]	–	–	–	5	1	4
Unlimitail [2]	2	1	1	2	–	–
ZAG Ltd [8]	6	–	4	–	3	–
Core 1 WML Ltd [9]	–	–	1	1	–	1
SCB Tech X [4]	–	–	–	–	3	–
Dragonfly [10]	1	–	4	–	4	–
PS Hummingbird Ltd[5]	7		4	–	4	–
Autres	–	–	1	–	–	1
Total	**22**	**1**	**20**	**8**	**19**	**6**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology », détenue à 50 % par le groupe Publicis jusqu'en août 2025.
(2) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.
(3) Entité précédemment détenue à 49 % par Publicis Groupe jusqu'à sa cession en octobre 2023.
(4) Entité détenue à 40 % par Publicis Groupe.
(5) Entité détenue à 20 % par Publicis Groupe.
(6) Entité détenue indirectement par YCOR SCA dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe jusqu'au 29 mai 2024, a des intérêts.
(7) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.
(8) Entité détenue à 19,5 % par Publicis Groupe.
(9) Entité détenue à 49,99 % par Publicis Groupe.
(10) Entité détenue à 20 % par Publicis Groupe.

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société PUBLICIS GROUPE SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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.225-38 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anne-Claire Ferrié Romain Dumont

KPMG SA

Marie Guillemot Nicolas Poncet

Chapitre 4.
DURABILITÉ

4.1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	141
4.2	ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE	159
4.3	SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, IMPACT & ÉQUITÉ	183
4.4	GOUVERNANCE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE	219
4.5	RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE	231
4.6	PLAN DE VIGILANCE	235
4.7	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES	239
4.8	TABLES DE CORRESPONDANCE	241

Le rapport de durabilité (ou état de durabilité) répond aux obligations légales françaises (ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023) et européennes (2022/2464/UE du 14 décembre 2022) liées à l'entrée en vigueur en 2024 de la CSRD européenne (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et des ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). Le rapport de durabilité correspond aux sections 4.1 à 4.4.

Ce chapitre rassemble toutes les informations et indicateurs RSE clés de Publicis Groupe. Il comprend les indicateurs des normes ESRS et d'autres indicateurs de durabilité qui ne figurent pas dans les ESRS, qui sont propres à Publicis Groupe. Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences sont indiqués dans 4 pays-clés : les États-Unis, l'Inde, le Royaume-Uni, la France. À titre d'information, des exemples d'initiatives figurent sur le site internet du Groupe www.publicisgroupe.com, dans la 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*.

Ce rapport de durabilité porte sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2025. Il est aligné avec le périmètre des États financiers et couvre la totalité du Groupe et du chiffre d'affaires réalisé en 2025. Il couvre les opérations de l'entreprise, intégrant la chaîne de valeur amont (fournisseurs, partenaires…), et les activités de prestations de services intellectuels aux entreprises, proposés aux clients en aval. Ce rapport suit les exigences de la CSRD, en prenant en compte des impacts, des risques et des opportunités (IRO), en décrivant les politiques du Groupe, ainsi que les plans d'actions et objectifs définis localement. Les données quantitatives et qualitatives sont collectées au niveau des entités filiales, puis consolidées au niveau du Groupe.

Le rapport de durabilité repose essentiellement sur ce chapitre, avec des renvois vers d'autres chapitres ou sections du présent document d'enregistrement universel (DEU) et signalés comme suit :

- les éléments de contexte, sur les tendances sectorielles ou de mise en perspective générale, sont présentés dans l'introduction, ainsi que le modèle d'affaires et les composantes de la création de valeur, avec les chiffres-clés financiers et les indicateurs clés non financiers, présentés dans l'introduction du DEU ;
- la stratégie et les activités du Groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1 ; de même que se trouvent dans le chapitre 1 des éléments sur l'environnement concurrentiel, et des informations sur les activités de recherche et développement ;
- les facteurs de risques hiérarchisés sont présentés dans le chapitre 2. Les risques extra-financiers sont aussi abordés sous forme d'enjeux RSE dans ce chapitre. Pour répondre aux exigences du Devoir de vigilance, les risques relatifs aux droits humains et environnementaux sont présentés à la section 4.6. Dans le cadre de la stratégie Climat du Groupe, les travaux conduits sur ces risques sont présentés à la section 4.2.1.3 ;
- la Gouvernance du Groupe et le fonctionnement de ses organes sont présentés dans le chapitre 3 ;
- les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 6 ;
- la table de concordance simplifiée et spécifique aux ESRS se trouve dans la section 4.1.11.

La méthodologie et les *process* en place pour le reporting RSE et le reporting de durabilité sont explicités dans la section 4.1.2.

En conformité avec la réglementation française et européenne, le rapport de certification des informations en matière de durabilité, établi par les commissaires aux comptes en charge de la vérification des informations de durabilité, les cabinets KPMG et PricewaterhouseCoopers Audit, se trouve dans la section 4.5 (niveau d'assurance limitée).

* * *

Les questions relatives à ce reporting non financier peuvent être adressées à la Direction RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

4.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

4.1.1 Base générale de préparation

La directive européenne de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive) et les ESRS (European Sustainability Reporting Standards*) ont pour objectif principal d'amener le reporting non financier au même niveau d'exigence que le reporting financier, afin de permettre une lecture plus complète des activités de l'entreprise et de ses impacts. Ces Directives visent aussi à harmoniser et à améliorer la qualité des informations de durabilité publiées par les entreprises européennes. Conformément à l'acte délégué « Quick Fix » n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, le groupe Publicis a appliqué les mesures transitoires prévues pour l'exercice 2025.

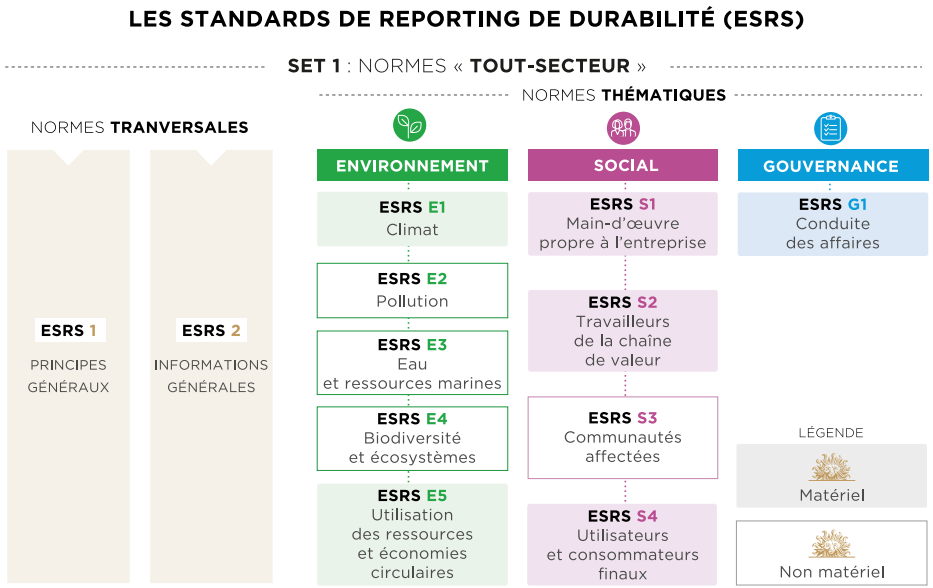
Le Groupe a poursuivi l'amélioration de son reporting non financier pour se conformer aux exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des données et informations disponibles. Le recours à des limitations de périmètre est mentionné au cas par cas sur certaines données, telles que précisées dans les éléments contextuels.

2025 est la deuxième année d'application, dans un contexte où le régulateur européen a déjà annoncé une future simplification ; le Groupe cherche à améliorer son reporting de durabilité au regard des recommandations, des positions ou des interprétations de place supplémentaires dès qu'elles seront disponibles. Le régulateur donne la possibilité de faire évoluer le périmètre sur les premières années de mise en place ; cette option est utilisée pour un nombre limité d'indicateurs. En décembre 2025, les organes du Trilogue européen (Commission européenne, Conseil de l'Europe, Parlement européen) ont acté une simplification des directives CSRD et CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) ; une fois confirmée, cette évolution devra être traduite en droit national.

L'état de durabilité couvre la totalité des filiales de Publicis Groupe dans le monde, aligné avec le périmètre consolidé du reporting financier, du 1er janvier au 31 décembre 2025, y compris les sociétés mises en équivalence. **[ESRS 2 BP-1-5 (b) i]** Les exclusions éventuelles sont indiquées dans le périmètre pour les indicateurs concernés (voir section 4.1.2). Les sociétés acquises depuis moins de six mois au 31 décembre 2025 sont intégrées dans tous les indicateurs sociaux, mais pas dans les indicateurs environnementaux.

Le *CSR Steering Committee* en place depuis 2009, est l'enceinte interne permettant de travailler à la mise en œuvre des évolutions réglementaires. Des travaux conjoints sont conduits entre départements tout au long de l'année. L'analyse de double matérialité (DMA) a été révisée, afin d'intégrer la méthodologie de l'EFRAG parue en 2024, réclamant une analyse plus fine de chaque impact-risque-opportunité (IRO). Un état d'avancement régulier a été présenté à la Secrétaire Générale du Groupe et à la *Chief Impact Officer*. Ces travaux ont permis de confirmer les quatre standards ESRS considérés comme non matériels :

- ESRS E2 – Pollution : au regard de l'analyse de double matérialité, et du type de services intellectuels proposés aux clients du Groupe, les questions de pollution ne sont pas apparues comme applicables. Ceci n'exonère pas l'entreprise de mesurer ses déchets et leur type et d'améliorer le tri sélectif de ceux-ci. L'entreprise mesure chaque année depuis 2009 le volume de ses déchets et e-déchets afin de les réduire et de privilégier des filières de recyclages efficaces. Le Groupe interroge ses fournisseurs sur ce sujet dans le cadre des évaluations RSE des fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe suit annuellement les engagements de ses grands clients en matière environnementale, notamment leur trajectoire climat et la réduction de leurs impacts ; **[ESRS 2 IRO-2-58]**
- ESRS E3 – Ressources hydriques et marines : l'analyse de double matérialité ne fait pas apparaître ce sujet comme matériel, ce qui est cohérent au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise. Cependant, les quantités d'eau consommée dans les bureaux dans le monde sont tracées depuis 2009, et l'objectif reste de limiter l'utilisation de cette ressource. Le Groupe interroge aussi ses fournisseurs sur leurs impacts sur leur gestion de la ressource en eau, notamment les activités consommatrices comme les *data centers* et le *cloud* ; **[ESRS 2 IRO-2-58]**
- ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes : compte tenu des activités de services intellectuels aux entreprises, l'analyse de double matérialité du Groupe ne fait pas apparaître ce sujet comme majeur. Cependant, conscient qu'il s'agit de dimensions naturelles à mieux comprendre, le Groupe a réalisé en 2023 une première analyse d'empreinte sur la biodiversité. Ce travail n'a pas fait ressortir d'impacts importants ; **[ESRS 2 IRO-2-58]**
- ESRS S3 – Communautés affectées : le Groupe est historiquement très engagé auprès des communautés locales, dans les pays et villes où les équipes travaillent. Cependant l'analyse de double matérialité n'a pas fait apparaître ce sujet comme matériel. Le Groupe va poursuivre le décryptage des actions qu'il conduit en faveur des communautés, notamment ses engagements sociétaux et ses actions en faveur des causes d'intérêt général. **[ESRS 2 IRO-2-58]**



4.1.2 Méthodologie et process du reporting RSE

Organisation du reporting

La Direction de la RSE Groupe pilote un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate (Juridique et Conformité, Finance, Opérations RH, *Financial Monitoring Controls*, Audit interne, Achats, *Risk Management*...) qui couvre l'ensemble des domaines-clés figurant dans l'État de durabilité.

La Direction RSE est aussi accompagnée par des cabinets externes comme Ecoact ou Carbone 4 sur les questions environnementales et Bureau Veritas sur des questions de mesure et de méthodologie liées aux émissions de gaz à effet de serre.

Pour les sujets sociaux, le Groupe a réalisé un audit social important en 2023 avec l'aide de WTW, et travaille ponctuellement avec d'autres cabinets. Le département RSE du Groupe travaille en mode projet avec de nombreuses équipes locales en charge des projets pour les clients dans le monde, selon une double logique : *push* afin d'aider des initiatives internes à se mettre en place et de faire progresser certains sujets, et *pull*, avec le pilotage complet de l'état de durabilité.

Le cadre du reporting de durabilité dans le format de la CSRD et des ESRS est décrit dans un document *ad hoc*, le *CSR Reporting Comprehensive Guide*, mis à jour régulièrement durant l'année et partagé avec tous les contributeurs. Il comprend :

- la définition de tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs matériels collectés au niveau des entités ainsi que l'intitulé ESRS, avec une explication permettant à chacun, dans son contexte local, de le comprendre. Les règles de calculs sont indiquées ainsi que des points d'attention ; il en est de même sur l'organisation des contrôles de données, avec les rôles et les responsabilités de chacun, depuis la fonction concernée dans l'entité jusqu'à la Direction RSE Groupe pour l'ultime vérification avant consolidation ;
- la description des outils et systèmes utilisés pour la collecte des données, et le lien vers les sources et documents déjà existants. Qu'il s'agisse de leur gouvernance, des droits des utilisateurs et des documents disponibles pour les nouveaux contributeurs, toutes ces informations structurantes sont accessibles en flux direct avec les mises à jour ;
- le renvoi des indicateurs vers les politiques Groupe de Janus, le Code de conduite et d'éthique, et vers des politiques plus locales le cas échéant ;
- le renvoi vers les différents canaux internes de communication dédiés au reporting de durabilité, actifs toute l'année pour informer et mobiliser, et pour former et préparer en amont de chaque cycle de reporting.

Le *CSR Reporting Comprehensive Guide* de 2025 a été élaboré par la Direction RSE Groupe, avec l'appui d'un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes. Il a été partagé auprès des + 1 000 contributeurs, avec plusieurs sessions en ligne notamment au second semestre, pour préparer le *hard close* du troisième trimestre, puis, pour la préparation du quatrième trimestre. Cette communauté est animée chaque semaine, permettant de répondre aux différentes questions internes au fil de l'eau.

Le *CSR Reporting Comprehensive Guide* comprend 7 parties afin de couvrir toutes les dimensions attendues par le régulateur et de répondre aux attentes des contributeurs dans une logique d'amélioration continue.

Périmètre

L'état de durabilité 2025 porte sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2025.

Le reporting RSE/ESG repose sur des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux recueillis dans 900 entités du Groupe, et depuis 2009, avec un **taux de couverture de 99 %** des effectifs du Groupe.

Le périmètre de l'état de durabilité est aligné sur celui des états financiers consolidés, comprenant toutes les filiales contrôlées par le Groupe, détenues à plus de 50 % par le Groupe, les entités pour lesquelles le Groupe a le contrôle opérationnel ainsi que les sociétés mises en équivalence. Ces dernières ont des activités de communication et de technologie qui sont en tous points semblables avec les activités de Publicis. **[ESRS 2 BP-1-5 (b) i & ii]**

L'exercice repose sur les données **collectées au niveau de chaque filiale ou entité**. Cependant, deux 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 98 % des effectifs ;
- papier : taux de couverture de 88 % des effectifs.

Ces exclusions font l'objet d'un suivi localement et au niveau Groupe afin de veiller à améliorer les taux de couverture lors des exercices suivants.

Collecte des données et précisions méthodologiques

La collecte des données pour le reporting de durabilité se fait au niveau de chaque entité du Groupe, selon une procédure alignée avec le reporting financier. Les outils utilisés sont :

- les données quantitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées en suivant les processus et les règles de contrôle du reporting financier *via* un module dédié (HFM CSRGRI) intégré au système d'information financier (HFM) et à ses processus spécifiques de vérification, de contrôle et de validation. Le processus de collecte est organisé en trois étapes : la saisie des données locales par les contributeurs en agence et/ou de Re:sources, puis la validation au niveau agence ou pays, *Brand* ou région et, enfin, la vérification et la consolidation par la Direction RSE Groupe. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des agences et pays ;
- les informations quantitatives sociales liées aux effectifs et à la démographie de l'entreprise sont collectées *via Career Settings*, le système de reporting des ressources humaines (*HRIS – Human Resource Information System*). Les données intégrées dans ce système relèvent de la responsabilité des *Chief Talent Officers* (CTO ou Directeurs/Responsables des ressources humaines), des agences et des pays, en charge de la vérification des données. Trois niveaux sont en place. Les contrôles sont assurés localement par les CTO en agence, puis les données sont assemblées par une équipe dédiée sous la responsabilité de la Direction des opérations RH Groupe, en étroite coopération avec la Direction RSE Groupe pour les rapprochements avec les autres outils collectant des données sociales qualitatives.

  Adossés à *Career Settings* se trouvent *Career Conversation* qui permet de réaliser et suivre les évaluations des salariés, ainsi que *Moments That Matters* permettant de recueillir la satisfaction des salariés. Les deux sont accessibles sur la plateforme interne Marcel.ai.

  La plateforme interne Marcel.ai et Marcel *Classes* pour la formation sont aussi adossés à *Career Settings*, permettant de consolider les données liées à la formation des salariés ;
- les informations qualitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées *via* une plateforme interne dédiée PARIS (*Publicis Groupe Platform for Agencies Reporting on Impacts & Sustainability*), accessible à toutes les agences. Ce volet qualitatif est placé sous la responsabilité des *Chief Talent Officers* ou Directeurs/Responsables RH et des agences et des pays qui valident les contenus sélectionnés.

  HFM CSRGRI et PARIS sont interfacés pour des contrôles de cohérence quantitatifs au niveau de chaque filiale ;
- un questionnaire Social complémentaire est en place afin de collecter au niveau des pays les données sociales relatives au droit du travail et à la protection sociale des salariés (niveaux de couverture) ;
- pour le reste de la chaîne de valeur : **[ESRS 2 BP-1-5 (c)]**
  - pour les clients du Groupe et de ses filiales, la plateforme SBTi est utilisée afin de suivre leurs engagements climatiques,
  - une partie des fournisseurs de rang 1 sont intégrés, grâce aux données collectées en coopération avec la Direction des achats Groupe. Publicis utilise la plateforme externe d'évaluation RSE EcoVadis, ainsi que sa plateforme interne P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*) permettant aux fournisseurs de s'auto-évaluer sur les sujets RSE. D'autres outils externes sont utilisés dans le cadre des *due diligences* fournisseurs (voir section 4.4.4.3).

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

La nature des données collectées, notamment pour les indicateurs environnementaux, repose sur des données réelles constatées. Cependant, pour certaines données (comme l'eau ou l'électricité) disponibles dans plusieurs pays bien après les délais de reporting, les entités n'ayant pas les données réelles à temps sont autorisées à se baser sur l'année précédente et le ratio *per capita* pour calculer l'année 2025. Pour le calcul du bilan des émissions de GES, la note méthodologique précise le type de données utilisées, directes ou indirectes et leurs sources, ainsi que le degré d'incertitude (voir section 4.2.4).
[ESRS 2 BP-1-10 (a) & (b) ; ESRS 2 BP-2-11 (b) i & ii]

Vérification et contrôle des données

Dans le cadre de son processus de vérification et de contrôle des données détaillées par indicateur au niveau de chaque entité, la Direction de la RSE Groupe interagit directement avec les équipes des entités locales durant la phase finale de contrôle et de consolidation. Toutes les données quantitatives et les informations qualitatives sont analysées par la Direction de la RSE du Groupe, qui est en charge du reporting consolidé publié du Groupe.

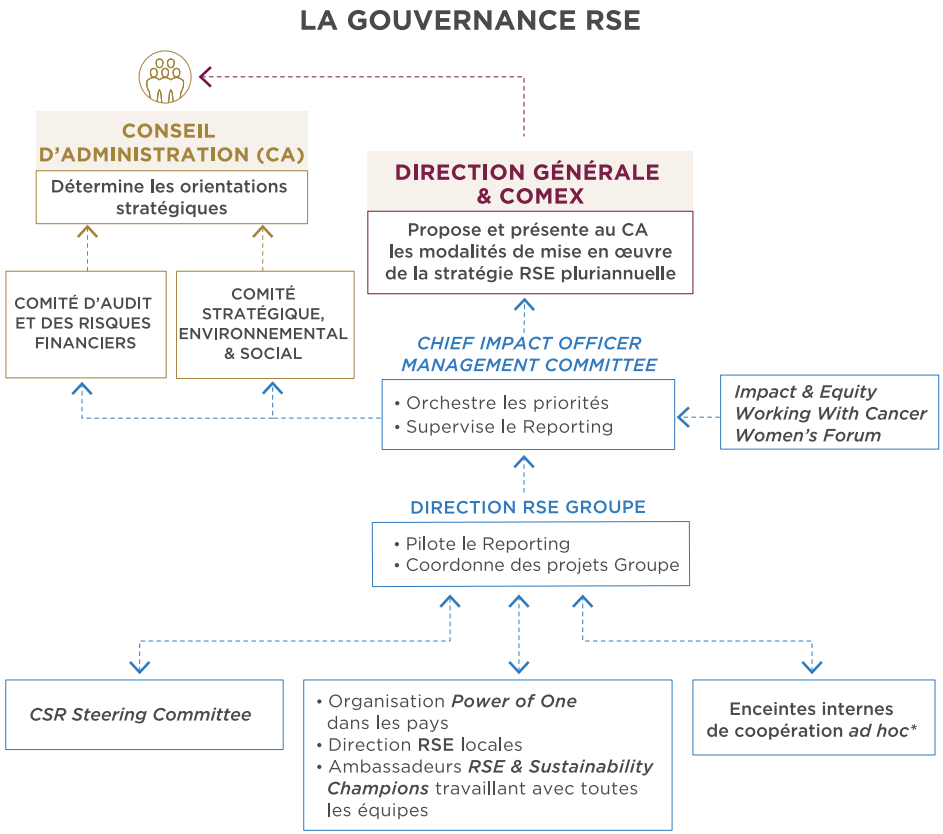
Les équipes chargées du contrôle des états financiers, FMC (*Financial Monitoring Control*), et de l'Audit interne vérifient, dans le cadre de leurs travaux, le respect et la conformité des processus du reporting financier et de durabilité au sein des entités.

Le rapport des commissaires aux comptes en charge de la vérification des informations de durabilité, KPMG & PricewaterhouseCoopers Audit, se trouve dans la section 4.5, conformément aux exigences réglementaires de la CSRD, avec un niveau d'assurance limitée.

/ Systèmes et outils utilisés pour le reporting de durabilité

Système/outil (ou source)	Usage	Responsable
HFM CSRGRI - Hyperion (Oracle)	Saisie et consolidation des données quantitatives environnementales, sociales et sociétales (niveau entité)	Directions financières des filiales et des pays et Responsables des services partagés (Re:Sources)
Career Settings & Career Conversations (SAP)	Collecte des données quantitatives sociales (niveau entité)	Directions Talent & RH des filiales et des pays
PARIS – Base de données qualitative RSE (Sharepoint)	Collecte des données qualitatives sociales sous forme d'exemples et de cas concrets	Directions Talent & RH des filiales et des pays
Questionnaire Social interne (Airtable)	Collecte des données qualitatives sociales et taux de couverture (niveau pays)	Directions Talent & RH des filiales et des pays
A.L.I.C.E. (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)	Mesure de l'empreinte carbone des projets pour les clients	Direction RSE Groupe & Équipes RSE locales
EcoVadis	Collecte des données RSE des fournisseurs partagées sur cette plateforme tiers	Directions *Global Procurement* et RSE Groupe
P.A.S.S. (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*)	Collecte des données RSE sur la base des données déclarées par les fournisseurs	Directions *Global Procurement* et RSE Groupe
SBTi (*Science Based Targets initiative*)	Suivi des engagements Climat des entreprises clientes et fournisseurs	Direction RSE Groupe

4.1.3 Gouvernance RSE/ESG



* *Climate Task force* (E), *Climate Crew* (E), *Groupe Impact & Equity Council* (S), Groupes affinitaires internes (*VivaWomen!*, Egalité, *enAble*, Ecologique…) (S), *Once & For All Coalition* (S), Communauté A.L.I.C.E (G), *Digital Standards Council* (G)

Au niveau du Conseil d'Administration, la gouvernance RSE/durabilité est partagée entre le Comité d'audit et des risques financiers, qui suit l'application du dispositif de la CSRD, et le Comité stratégique, environnemental et social, qui suit les actions majeures.

Le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel présente en détail :

- la composition du Conseil d'Administration et des Comités, incluant la représentation des salariés, la politique de diversité du Conseil, l'indépendance des Administrateurs, leurs expériences et compétences ; **[ESRS 2 GOV-1-21 (a) à (e)] [ESRS 2 GOV-1-23 (a)&(b)]**
- les missions et l'activité du Conseil et des Comités au cours de l'exercice ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (a), (c) ii]**
- les rôles et responsabilités respectives des organes de gouvernance et de direction générale ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (c)]**
- leur implication particulière sur l'analyse des impacts-risques-opportunités ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (b)]**
- les process et procédures, de même que les liens entre les différents organes et les procédures de contrôle interne en place ; **[ESRS 2 GOV- 1-22 (c) i, ii, iii & (d)]**
- en 2024, les missions du **Comité d'audit et des risques financiers du Conseil** (voir section 3.1.4.1 du présent document) ont évolué afin d'intégrer ses nouvelles responsabilités sur le reporting de durabilité, notamment sur la surveillance des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité. Le Comité s'assure également de l'intégrité du processus d'élaboration du reporting de durabilité, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière de rapport de durabilité. La mise à jour de la cartographie des risques Climatiques a été présentée. Elle n'a pas mis en évidence de risques nouveaux pour l'entreprise. Les résultats de la révision de l'analyse de double matérialité ont été partagés afin d'expliquer l'approche plus granulaire, ce qui a permis de valider la révision des impacts-risques-opportunités (IRO). Les évolutions réglementaires du reporting de durabilité y sont exposées, avec une analyse concomitante des actions conduites à court et moyen termes. Le Comité a été régulièrement informé des avancées par la *Chief Impact Officer,* ainsi que sur les travaux effectués pour préparer l'état de durabilité ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (a) à (c)]; ESRS 2 GOV-2-26 (a) à (c); ESRS 2 IRO-1-53 (e)&(f)]**
- en 2025, le **Comité stratégique, environnemental et social du Conseil** (voir section 3.1.4.4 du présent document) a été informé de la révision de la cartographie des risques climatiques, et de la mise à jour de l'analyse double matérialité. Le déploiement du programme N.I.B.I. (No Impact for Big Impact) sur le marketing et la technologie responsables ont été exposés. Le suivi annuel sur la mise en œuvre du plan de vigilance permet de voir l'évolution des actions et des indicateurs ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (a) à (c) i ; ESRS 2 GOV-2-26 (a) à (c)]**

- au sein du **Comité Exécutif,** présidé par M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général, les sujets RSE sont supervisés par Mme Agathe Bousquet, Présidente de Publicis Groupe en France, qui porte les sujets transversaux aux trois piliers de l'entreprise (*Intelligent Creativity, Connected Media, Technology*), dont la RSE ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (c) i, ii, iii]**
- au sein du ***Management Committee*** la *Chief Impact Officer*, Mme Nannette Lafond Dufour, supervise la stratégie RSE et le reporting de durabilité, ainsi que des initiatives phares du Groupe, comme le *Women's Forum*, le plaidoyer *Working With Cancer*, et les enjeux d'équité sociale ; **[ESRS 2-MDR-P-65 (c)] [ESRS 2 GOV-1-22 (c) i, ii, iii]**
- la **Direction RSE Groupe** est rattachée à la *Chief Impact Officer.* Cette équipe est en charge de l'élaboration et du déploiement de la stratégie ESG, des projets et de l'évolution des politiques participant à la stratégie RSE Groupe, du suivi des plans d'actions et des objectifs. Ce département est en charge du reporting de durabilité. Cette direction est force de proposition auprès de la Direction générale pour les évolutions à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs validés par les instances de gouvernance du Groupe. Le Code de conduite et d'éthique Janus intègre ces éléments dans les politiques relevant des sujets ESG. La Direction RSE s'appuie sur le *CSR Steering Committee*, en place depuis 2015 regroupant les directions corporate : **Juridique et Conformité, Finance et Systèmes d'information, Opérations ressources humaines, Achats Groupe, Risques, Contrôle interne financier, Audit interne, Services partagés/Re:Sources (IT, Immobilier…).** Les dirigeants des pays ou activités sont associés aux travaux afin de prendre en compte les enjeux RSE des clients. Les travaux 2025 ont porté essentiellement sur la revue de l'analyse de double matérialité ;
- la **Direction RSE** anime plusieurs instances internes de partage d'expérience et de coopération qui ont été mises en place, comme le Groupe *Impact & Social Equity Council*, qui réunit tous les deux mois les responsables en charge de l'inclusion au sens large et des programmes d'*Impact & Social Equity,* ou la *Climate Crew* qui rassemble tous les deux mois les équipes en charge des actions permettant de réduire les impacts climat. Elle accompagne les travaux avec les différents métiers sur l'identification d'indicateurs spécifiques autour des enjeux de marketing responsable. En 2025, elle a piloté l'extension internationale du programme interne N.I.B.I. (*No Impact For Big Impact*) ;
[ESRS 2 GOV-1-22 (c) i, ii, iii]
- la **Direction de l'audit et la Direction du contrôle interne financier** (*Financial Monitoring Controls*) ont intégré dans leurs programmes de travail des sujets liés à la préparation de l'état de durabilité, tels que ceux relatifs aux talents, aux questions de conformité en matière de données personnelles et de sécurité des systèmes informatiques ;
- l'équipe ***Risk Management*** a collaboré à la mise à jour de la cartographie des risques climatiques, ainsi qu'à la révision de l'analyse de double matérialité, aux côtés de la Direction Financière ;
- la **Direction Financière** est associée aux différents travaux de cartographie des risques (risques climatiques, risques ESG, analyse de double matérialité). C'est avec elle qu'est réalisé le suivi de la Taxonomie européenne et de ses critères de qualification. C'est aussi en étroite coopération que sont préparés et déployés des projets structurants (prix interne du carbone, investissements liés à la réduction des émissions…) ;
- les équipes ***Risk Management*** **et FMC** (*Financial Monitoring Controls*) (section 2.2) accompagnent la direction RSE dans la structuration du référentiel de contrôle ESG qui intègre les éléments de la CSRD et des ESRS ;
- la **Direction des Opérations RH Groupe**, en charge des politiques RH Groupe, et avec qui sont traités l'ensemble des indicateurs sociaux au niveau du Groupe, et en partenariat avec les différentes équipes en charge des différents outils. Elle a également été associée aux travaux de révision de l'analyse de double matérialité ;
- enfin, dans les **agences et les pays**, le déploiement opérationnel des actions RSE est conduit sous la responsabilité du management local et les actions prioritaires sont mises en œuvre, en fonction des sujets, par leurs **équipes dédiées RSE (Ambassadeurs RSE ou *Sustainability Champions*)**, les **équipes Talent, RH ou *Impact & Equity,*** et bien entendu avec les **équipes *Business*** opérationnelles. Sans oublier les équipes locales de Re:Sources, pour les fonctions support dans les centres de services partagés, qui collectent les données environnementales. Il est important de signaler le très grand nombre de salariés volontaires pour initier de nouvelles actions RSE et innover dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. **[ESRS 2 GOV-1-22 (a)]**

4.1.4 Intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations

Depuis 2020, Publicis Groupe a intégré les enjeux de durabilité dans la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général, structure de rémunération soumise chaque année au vote des actionnaires. La rémunération variable des plans à long terme est décrite dans la section 3.2.3. **[ESRS 2 GOV-3-29 (a) à (e)]** Deux critères RSE ont été retenus, en 2025, dans la part variable annuelle du Président-Directeur Général, comptant chacun pour 10 % :

- en matière sociale, 46 % de femmes en 2025 au sein des principaux Comités exécutifs dans le Groupe (Comité exécutif Groupe, *Management Committee*, Comex des principaux pays hors ceux basés aux États-Unis). Le choix de ce critère a été motivé par le besoin de faire progresser l'égalité femmes-hommes, notamment aux niveaux de responsabilité les plus importants dans le Groupe et ses principales filiales. L'objectif 2025 est atteint et dépassé avec 46,5 % ;
- en matière environnementale, basculer vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe avant 2030 dans le Groupe, avec un point de passage indicatif à 75 % en 2025. Le choix de ce critère a été motivé par le caractère digital des activités et la nécessité de recourir uniquement à des sources d'énergies renouvelables dans l'ensemble des bureaux. L'objectif 2025 est atteint et dépassé avec 79,7%. **[ESRS 2 GOV-3-29 (b) & (c)]**

4.1.5 Gestion et cartographie des risques ESG

Historiquement, les risques ESG ont été incorporés dans la carte des risques majeurs du Groupe (chapitre 2 du présent document), notamment les risques relatifs aux Talents et sujets sociaux, mais aussi les risques relatifs à l'éthique, aux données personnelles et à la sécurité de l'information. Ces risques sont également analysés et suivis dans le cadre de l'application de la loi française sur le devoir de vigilance (section 4.6). Des thématiques spécifiques sont approfondies dans le cadre des travaux du Comité stratégique, environnement et social. Il en est de même pour le suivi des trois grandes priorités ESG de l'entreprise et des principales actions afférentes.

Dans la cartographie ESG, cinq risques ont été identifiés, dont certains sont alignés avec la cartographie des risques majeurs du Groupe. Aucun risque n'est apparu comme très élevé et certain. **[ESRS 2 GOV 5-36 (a) à (c)]** Ces cinq risques RSE sont :

- défis dans la gestion et la protection des données personnelles dans un contexte de déploiement de l'intelligence artificielle (voir chapitre 2, et section 4.3.11.7) ;
- atteinte à la sécurité des données dans un contexte où les risques cyber se sont accrus (chapitre 2, et section 4.3.11.8) ;
- dégradation du bien-être et des conditions de travail des talents (chapitre 2, et section 4.3.6.4) ;
- défis croissants sur les questions d'équité sociale (chapitre 2, et section 4.3.4) ;
- défis posés par le changement climatique pour les activités publicitaires (section 4.2.2).

Les résultats des travaux sur la cartographie des risques ESG ont été présentés en septembre 2023 au Comité d'audit et au Comité ESG du Conseil de surveillance.

En 2025, les risques Climat ont été révisés, sur la base des travaux conduits en 2022. Une étude *ad hoc* a été reconduite, avec l'aide d'un cabinet extérieur, sur les risques liés au Climat, réalisée avec les équipes *Risk Management* et Finance. L'objectif de cette révision était de réexaminer l'évolution des risques physiques – en fonction de la situation des bureaux et *data centers* en zone urbaine, et, des risques de transition. Sur la base des travaux du GIEC, deux scénarios ont été retenus RCP 2.6 – stabilisation à 1,8 °C, et RCP 8.5 – scénario à + 4 °C.

Ces travaux ont été partagés avec le Comité stratégique, environnemental et social et le Comité d'audit en septembre 2025. Ces éléments ont également été pris en compte pour la conduite des travaux de la cartographie de risques du devoir de vigilance en 2025, présentés en Comité stratégique, environnemental et social de septembre 2025. **[ESRS 2 GOV-5-36 (d)]**

4.1.6 Contrôles internes en matière de durabilité

La structuration du contrôle interne en matière de durabilité repose sur plusieurs éléments décrits dans ce chapitre, dans la méthodologie du reporting de durabilité, ainsi que dans d'autres chapitres du présent document, à savoir : **[ESRS 2 IRO-1-53 (d)]**

- le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe sont présentés dans le chapitre 2, sections 2.2.1, 2.2.2 et 2.2.4. Les exigences du reporting de durabilité sont les mêmes que celles à l'œuvre pour le reporting financier. Le dispositif de contrôle interne de durabilité a été structuré dès 2023. Des indicateurs clés ont été intégrés en 2025, dans le cadre d'une phase pilote, aux revues réalisées par FMC (*Financial Monitoring Controls*). Les process du reporting de durabilité sont réévalués à l'issue de chaque exercice en intégrant les retours d'expériences des différentes équipes contributrices, dans l'optique d'une amélioration continue. Le référentiel du contrôle interne et de la gestion des risques du Groupe s'appuie sur le référentiel COSO 2013 ; **[ESRS 2 GOV-5-36 (a) & (b)]**
- les éléments propres au reporting de durabilité sont explicités dans la section 4.1.2 (méthodologie et les process de reporting). Le 2025 *CSR Reporting Comprehensive Guide* est élaboré par le Direction RSE Groupe et est partagé avec les équipes FMC (*Financial Monitoring Controls*) et *Risk Management.* La Direction RSE Groupe s'appuie sur un ensemble de règles établies par indicateur, pour ses étapes de vérification au niveau des entités, des pays et pour la consolidation ; **[ESRS 2 GOV-5-36 (a) & (d)]**
- les équipes de l'Audit interne ont accès aux rapports et recommandations des commissaires aux comptes en charge de la vérification des informations de durabilité ;
- les travaux conduits par les Comités du Conseil, dans la section 3.1.4. **[ESRS 2 GOV-5-36 (d) & (e)]**

4.1.7 Stratégie et modèle d'affaires

La stratégie du Groupe est décrite de manière détaillée dans le chapitre 1 du présent document. Au titre des ESRS, la description des intrants et des produits et résultats est présentée dans les pages Modèle d'affaires et Création de valeur, figurant dans la partie Introduction du présent document ; la stratégie est exposée dans le chapitre 1.

Publicis Groupe est une entreprise de conseil, c'est-à-dire de prestation de services intellectuels (biens immatériels) pour ses clients-entreprises, avec le marketing et la communication responsable au cœur de l'offre et des trois piliers stratégiques :

- la création et la production sous l'intitulé *Intelligent Creativity* ;
- les médias et la *data* sous l'intitulé *Connected Media* ;
- les activités technologiques sous l'intitulé *Technology*.

La durabilité dans la stratégie *business* de l'entreprise repose sur trois piliers qui irriguent toutes les activités : la lutte contre le dérèglement climatique, l'équité sociale et l'égalité des chances pour nos salariés, et le marketing et la technologie responsables au cœur de ce que nous réalisons pour nos clients. **[ESRS 2 SBM-1-38]**

Nos atouts

Nos talents et l'ensemble des équipes dans chaque métier constituent l'atout principal de Publicis Groupe; ils sont passionnés et curieux, bien formés et connectés à tout type d'innovation, experts dans d'innombrables domaines et attentifs aux évolutions sociétales. Ils sont aux avant-postes des transformations stratégiques.

L'organisation *Power of One* place le client au centre : c'est le levier opérationnel permettant une grande efficacité dans l'accompagnement des clients, la réalisation et le suivi des projets.

Publicis Groupe a pris très tôt le virage de la technologie et celui de la *data*, en investissant plus de 10 milliards d'euros au cours des 10 dernières années, intégrant les acquisitions dans la technologie avec Sapient et dans la *data* avec Epsilon, ainsi que les développements internes autour de *Core AI*. L'intelligence artificielle est un moteur de croissance de Publicis. Le Groupe continue à gagner des parts de marché et à s'affirmer comme une « *Category of One* », grâce à son modèle unique, optimisé par l'IA. Cette performance résulte de l'intérêt accru de nos clients pour les produits et services IA du Groupe, et se reflète dans la progression soutenue des activités « *Connected Media* », qui intègre Epsilon, et dont la croissance forte repose sur l'aptitude à connecter l'ensemble de l'écosystème media, le commerce et l'influence grâce à l'IA, pour le bénéfice de ses clients.

Core AI permet d'unifier les données propriétaires des clients et pour chacun, de s'appuyer sur les milliers de données utiles. *Core AI* irrigue et enrichit les trois piliers stratégiques de Publicis et permet d'accompagner la modernisation des modèles d'affaires des clients dans un monde où tout est connecté.

En termes d'organisation et de fonctionnement, l'expérience de la pandémie en 2020 et 2021 a permis de valider la résilience du Groupe face à un empêchement physique majeur, les salariés partout dans le monde ayant assuré la bonne continuité des activités et du service auprès des clients, et a démontré une réelle agilité pour s'adapter à des circonstances exceptionnelles. Les aléas climatiques majeurs peuvent impacter physiquement les bureaux (coupures de courant, inaccessibilité temporaire…) de même que les salariés et leurs lieux d'habitation peuvent être affectés (tornades, inondations, feux…), mais les équipes locales sont formées pour pouvoir rapidement mettre en œuvre des solutions adaptées pour parer aux besoins des salariés et des clients.
[ESRS 2 SBM-1-40, ESRS 2 SBM-1-42 (a) & (b), ESRS 2 SBM-3-48 (f)]

En amont, l'entreprise a besoin de fournisseurs et partenaires permettant de mener à bien le rôle de conseil, puis l'exécution du plan d'action validé par le client. Parmi les principaux fournisseurs de Publicis, outre les bailleurs immobiliers pour les bureaux, figurent des entreprises de technologie, qu'il s'agisse du matériel informatique et des services du *cloud*, de solutions digitales ainsi que du *software* indispensables pour permettre aux salariés de travailler dans le monde entier.

Les agences, dans le cadre du contrat qui les lie avec leurs clients, agissent au nom et/ou pour le compte de leurs clients, notamment pour les achats médias, ou, quand sont développées des solutions technologiques pour les clients, elles le font souvent en coopération avec d'autres entreprises de la technologie.

En aval, ce sont les clients de Publicis Groupe qui s'adressent directement à leurs consommateurs et utilisateurs finaux, intéressés par leurs marques, produits ou services.

Le portefeuille des clients du Groupe est assez équilibré entre les différents secteurs et industries : automobile, finance, santé, alimentation et boissons, technologie, grande consommation, distribution (voir Chiffres-clés dans l'Introduction du présent document).
[ESRS 2 SBM-1-42 (c)]

4.1.8 Consultation des parties prenantes

Les parties prenantes de Publicis Groupe sont nombreuses, en lien avec l'implantation de l'entreprise dans le monde, et de son modèle d'affaires lié à ses prestations de services intellectuels aux entreprises. Trois d'entre elles sont considérées comme **parties prenantes majeures : les clients, les salariés, ainsi que les investisseurs et actionnaires**.

L'engagement avec les parties prenantes s'effectue au niveau du Groupe, ainsi qu'à l'échelle d'un pays ou d'une activité, et cela, de manière complémentaire. Le *modus operandi* est différent entre le niveau du Groupe et celui des filiales ; l'exemple de la France est intéressant à travers ses dispositifs d'engagements réguliers. De même, Publicis Media aux États-Unis a mis en place depuis plusieurs années le *Publicis Media Digital Standards Council*, regroupant les clients, des plateformes et medias, des représentants d'organisations professionnelles, des start-up innovantes. Au niveau du Groupe, les consultations portent régulièrement sur les impacts, risques et opportunités comme décrit dans la section 4.1.9 pour l'analyse de double matérialité. Les résultats de ces travaux sont partagés avec la Direction Générale et avec les organes de gouvernance, en amont de la démarche, et en aval, lors des résultats. La liste des parties prenantes est exhaustive dans le tableau qui suit.

Trois groupes de parties prenantes ont été sollicités par le Groupe pour des entretiens qualitatifs : **les salariés** (à différents niveaux, managers comme salariés), **les clients** (principalement des clients internationaux) et **des investisseurs**. Les points de vue exprimés par les consommateurs et utilisateurs ont été intégrés sur la base de résultats d'enquêtes faites par des tiers ou par des agences du Groupe (voir section 4.3.11.6). Les points de vue des associations et ONG ont été pris en compte, au regard des échanges directs qui existent localement et/ou de leurs propres publications (voir section 4.1.8). Quant aux universités et écoles, les relations locales étroites dans le cadre de nos programmes de recrutement permettent de recueillir leurs points de vue (voir section 4.1.8).

Dans le cadre de la révision de l'analyse de double matérialité en 2025, tous les éléments recueillis en 2023 ont été repris à travers un processus d'engagement avec les experts internes. Ces derniers, plus d'une trentaine, ont été questionnés à plusieurs reprises : sur la révision des éléments d'analyse, puis lors de la finalisation du *scoring*.
[ESRS 2 SBM-2-45 (a), (b) & (d), ESRS 2 MDR-T-80 (h)]

4

Attentes des parties prenantes *(modes de dialogue)*	**Nos réponses & points-clés des politiques**	**Principales actions mises en œuvre**
Talents		
● Protection de la santé et sécurité ● Renforcement de l'inclusion dans les agences et dans le Groupe ● Accompagner les changements de société (*enquêtes de satisfaction chaque semestre, entretiens individuels annuels et ad hoc, ateliers, conférences, séminaires*)	● Protéger la santé physique et mentale des salariés ● Accroître l'impact social et l'équité ● Viva la Différence : les salariés sont invités à participer aux tables rondes internes (celle de décembre permet de se projeter dans l'année à venir) ● Offrir une culture apprenante pour évoluer et bénéficier d'opportunités professionnelles	● Pérennisation des solutions de prévention santé physique et mentale couvrant 100 % des salariés, lancement de *#WorkingWithCancer* ● Programmes permettant aux femmes d'accéder aux postes-clés du Groupe ● Programme *#WorkYourWorld* pour travailler différemment ● Marcel : plateforme au service des salariés, pour leur développement professionnel et personnel ● Engagements Climat du Groupe validés par SBTi*, avec la bascule vers 100 % d'ENR** en 2030
Clients		
● Proposer des services innovants, durables et économes ● Transparence sur la protection des données et sur leur utilisation ● Engagement environnemental avec les fournisseurs (*enquêtes de satisfaction permanentes, Business reviews trimestrielles, semestrielles ou annuelles, projets communs*)	● Accompagner la transformation marketing et digitale de nos clients avec des solutions innovantes ● Faire du marketing responsable le standard ● Réduire nos impacts environnementaux dans une trajectoire alignée avec des objectifs 2030/2040 validés par SBTi	● Offre *Power of One* innovante ● Formation des équipes aux règles éthiques du Groupe (Code de conduite Janus) ● Réduction des émissions GES à travers le Plan de transition Climat et des objectifs pour 2030 et 2040 ● A.L.I.C.E. (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) : calculateur carbone des campagnes et projets favorisant l'éco-conception ● Événements : *Women's Forum* et *VivaTechnology*
Fournisseurs & partenaires		
● Pérenniser les relations commerciales (*Appels d'offres, Revues annuelles ou trimestrielles, P.A.S.S, projets communs*)	● Réduire ensemble tous les impacts négatifs et accroître les impacts positifs ● Aider les PME à accéder à nos appels d'offres et diversifier notre chaîne de valeur	● *Due diligences* fournisseurs pour renforcer la solidité des relations commerciales ● Plan d'action spécifique avec le *Supplier Diversity* programme ● Évaluation RSE des fournisseurs par un tiers renforcée et déploiement du *Enhanced ESG Programme*

Attentes des parties prenantes *(modes de dialogue)*	**Nos réponses & points-clés des politiques**	**Principales actions mises en œuvre**
Actionnaires et investisseurs		
● Créer de la valeur durable (*conférences trimestrielles, réunions ad hoc, roadshows, Assemblée générale, réponses écrites*)	● Pérenniser les performances financières, économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	● Communication régulière et transparente à travers la mise à disposition des informations ● Rencontres régulières avec les investisseurs, réponses à des questionnaires ESG des investisseurs
Consommateurs et utilisateurs finaux		
● Promouvoir des produits/services responsables (*études et enquêtes ad hoc, ateliers, événements*)	● Écouter attentivement leurs attentes ● Encourager des comportements de consommation responsable	● Formation des salariés à l'éco-conception avec le déploiement du programme N.I.B.I. et à l'utilisation d'A.L.I.C.E.
Universités et écoles		
● Agir en faveur de l'inclusion sociale (*enseignement, travaux de groupe, visites, conférences*)	● Accueillir toutes les différences ● Coopérer pour innover ensemble ● Soutenir des programmes éducatifs et de recherche	● Intervenir dans les écoles et universités pour former (MCTP, Publicis Track…) et coconstruire le futur des métiers ● Programmes locaux ciblés en faveur des jeunes éloignés de nos métiers
Associations & ONG		
● Participer à la lutte contre les inégalités et le changement climatique (*Rencontres, conférences, campagnes pro bono & bénévolat, projets communs*)	● Soutenir des causes d'intérêt général luttant contre les inégalités sociales et l'urgence climatique	● Dialogue permanent, et soutien à travers nos métiers et nos agences au service des ONG ● Actions du *Women's Forum* en lien avec des ONG ● Création de la *Once And For All Coalition* en faveur des médias s'adressant à des minorités aux États-Unis
Autorités de régulation		
● Participation aux travaux interprofessionnels (*conférences et réunions régulières, projets communs*)	● Améliorer les standards de la profession et faire progresser l'auto-régulation	● Participation active aux projets du secteur dans les pays où le Groupe est implanté comme *Ad Net Zero*, et bien d'autres
États et administrations		
● Remplir nos obligations (*réunions, discussions*)	● Répondre aux exigences légales locales et participer au dialogue institutionnel local et global	● Membre du Global Compact des Nations Unies ● Participation aux événements institutionnels internationaux comme le *World Economic Forum* à Davos
Agences de notation ESG		
● Enrichir les informations disponibles (*questionnaires, discussions*)	● Échanger dans le cadre des évaluations et examiner les améliorations à apporter	● Mettre à disposition l'ensemble des données avec *CSR Smart Data*, sur le site internet du Groupe

* *SBTi: Science Based Target initiative.*
** ENR : énergies renouvelables.

4.1.9 Analyse de double matérialité – d'impact et financière

L'analyse de double matérialité pose comme postulat d'examiner, d'une part, la matérialité financière avec l'incidence de la dégradation des conditions sociétales et environnementales sur l'activité de l'entreprise et ses impacts financiers, et d'autre part, la matérialité d'impact avec la mesure de l'impact des activités de l'entreprise sur ces mêmes conditions.

Les travaux ont été conduits avec l'aide de Salterbaxter [1] à l'échelle du Groupe en plusieurs étapes, avec l'implication des équipes Finance et *Risk Management* (voir cartographie des risques ESG, section 4.1.5). Le point de départ a été les enjeux-clés en matière de RSE pour Publicis Groupe, les mêmes que ceux qui ont constitué la base de la cartographie des risques ESG. Ces travaux sur les risques ESG ont également été rapprochés des travaux conduits en 2025 sur les risques liés au Plan de vigilance (section 4.6).

Le périmètre pris en compte est celui des opérations en propre de l'entreprise, ainsi que ses relations commerciales avec :

1. ses fournisseurs directs en amont ;
2. ses clients en aval, avec qui la relation est directe ;
3. les consommateurs et les utilisateurs finaux, avec qui la relation en aval est indirecte, car ce sont les clients de nos clients ;
4. les autres relations indirectes sont établies essentiellement, d'une part avec les médias et les plateformes de communication, avec qui la relation est indirecte car effectuée au nom des clients ; et d'autre part avec les communautés et organisations de la société civile.
[ESRS 2 SBM-3-48 (b) à (g), ESRS 2 IRO-1-53 (b) i, ii, iii]

Les étapes de travail ont été les suivantes :

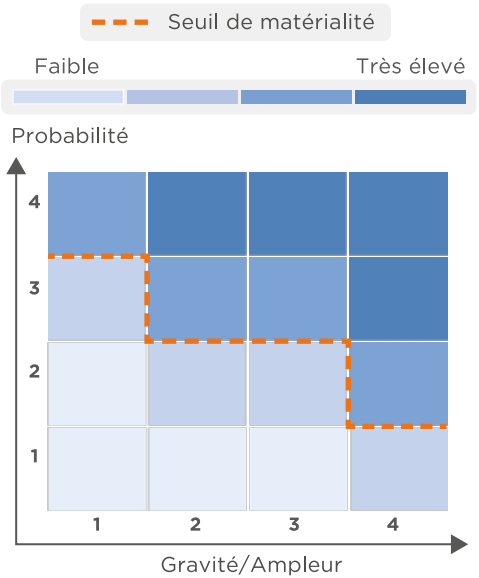
- analyse contextuelle et sectorielle, documentaire et réglementaire. L'analyse documentaire a pris en compte :
  - les aspects réglementaires et l'interprétation des textes,
  - le point de vue des organisations professionnelles,
  - ainsi que la revue des critiques formulées par des associations ou des activistes à l'égard de l'industrie de la communication ;
- intégration de la mise à jour 2025 de la cartographie des risques Climat ;
- intégration de la mise à jour 2025 de la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- recoupement des travaux avec ceux de la cartographie des risques ESG ;
- entretiens qualitatifs avec des clients appartenant à des secteurs différents dans plusieurs pays dont les États-Unis, le Royaume-Uni et la France ;
- entretiens qualitatifs avec quelques investisseurs ESG ;
- entretiens internes qualitatifs avec des salariés, complétés par des webinaires dans quatre pays en 2023 : États-Unis, France, Inde et Royaume-Uni, et renouvelés en 2024 en France et au Royaume-Uni pour approfondir le volet opportunités. Ces entretiens ont été complétés par deux enquêtes internes début et fin 2024 à laquelle 350 salariés familiers de la RSE ont répondu, en utilisant la plateforme interne *Marcel Intelligence* ;
- en 2025, l'ensemble de ces travaux ont été repris afin de s'aligner avec l'approche recommandée par l'EFRAG [2], nécessitant un niveau de granularité plus fin et plus détaillé. Cette analyse a permis de prendre en compte les différentes activités et implantations géographiques. Ces travaux n'ont pas mis en évidence d'élément significatif par rapport à 2024 ;
- un nouvel exercice de cotation des impacts-risques-opportunités (IRO) a été réalisé avec les experts internes (*Subject Matter Experts – SME*), permettant de finaliser une nouvelle présentation. Cette dernière illustrée par une infographie permet de voir leur positionnement sur la chaîne de valeur : Amont-Opérations/Activités-Aval ;
- Publicis Groupe n'a pas de comité social et environnemental (CSE) au niveau du Groupe, le comité de groupe en France n'ayant pas les attributions d'un CSE.
[ESRS 2 IRO-1-53 (a) & (b) i à iv ; ESRS 2 IRO-1-53 (e) à (h)]

Cette analyse de double matérialité a permis de hiérarchiser les IRO (impacts, risques et opportunités) en s'appuyant sur :

- la grille de sévérité des impacts à 4 degrés (1-faible, 2-modéré, 3-élevé, 4-majeur) utilisée pour hiérarchiser les risques Groupe (voir section 2.2.4) ;
- la grille de probabilité ou d'occurrence à 4 degrés (1-rare, 2-possible, 3-probable, 4-certain) utilisée pour hiérarchiser les risques majeurs du Groupe (voir section 2.2.4) ;
- la temporalité utilisée est présentée dans le tableau ci-dessous autour des notions de court terme (1 an) ou moyen terme (entre 1 et 3 ans) ou long terme (au-delà de 3 ans).
[ESRS 2 BP-48 (d) & (e) ; ESRS 2 IRO-1-53 (c) i à iii]

[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 le suivi de l'analyse de double matérialité depuis 2023. Cette mission se fait dans le cadre d'un contrat classique avec la Direction RSE du Groupe comme client.
[2] EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group

SEUIL POUR LES IRO MATÉRIELS

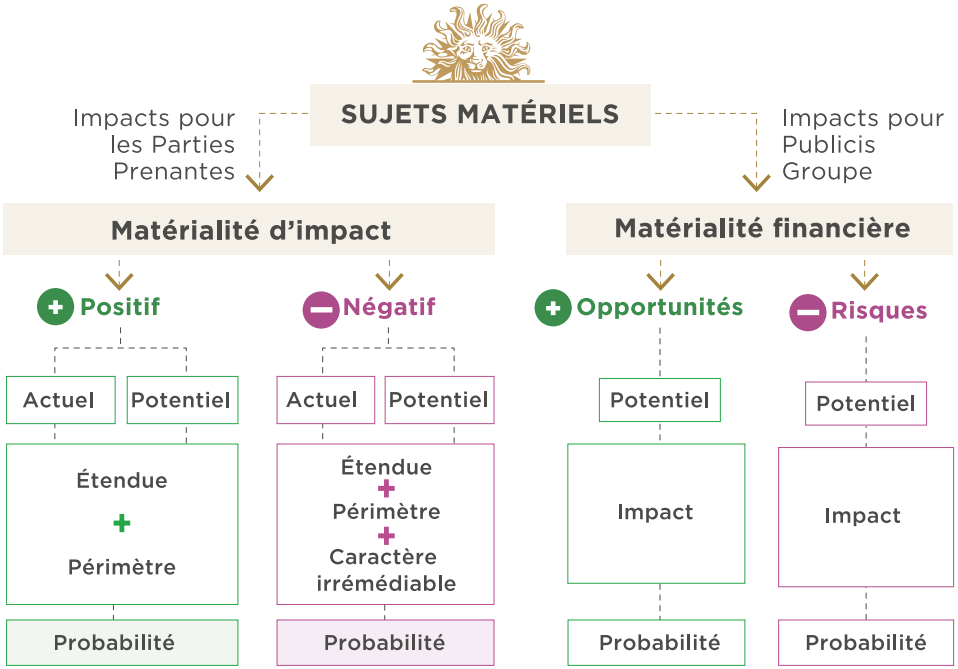


Sur cette base, et au regard des 143 IRO analysés, le parti pris a été de conserver dans la DMA, les enjeux matériels à partir d'un niveau de sévérité élevé et une probabilité certaine (voir schéma). Ce sont ces sujets qui structurent les sujets matériels en termes de durabilité pour l'entreprise. Les échelles utilisées pour l'analyse de double matérialité s'appuient sur celles de la cartographie des risques Groupe, afin de conserver une cohérence générale (voir chapitre 2).

L'analyse de double matérialité donne une place prépondérante aux questions sociales ; c'est cohérent pour une entreprise de services intellectuels comme Publicis, dont l'actif majeur est ses salariés. Les sujets d'éthique des affaires et du marketing responsable autour du rôle sociétal que la communication et la technologie peuvent avoir pour les transitions à venir, tant écologiques que sociales, figurent parmi les sujets considérés comme importants par les clients et les salariés. S'il existe des nuances régionales, elles ne remettent pas en cause l'ordre des priorités.

Ces travaux n'ont pas mis en évidence de dépendances critiques, qu'il s'agisse des impacts, risques et opportunités. **[ESRS 2 SBM-3-48 (a) à (c)]**

MÉTHODE D'ANALYSE POUR ÉVALUER LA DOUBLE MATÉRIALITÉ



À ce jour, cette analyse n'a pas mis en évidence d'impact majeur immédiat par rapport à la stratégie du Groupe et son modèle d'affaires, ses activités, son portefeuille de clients ou ses implantations géographiques. Il n'a pas été identifié d'éléments significatifs issus de l'analyse de double matérialité devant être reporté dans les états financiers. Les plans d'actions sont intégrés au bon fonctionnement de l'entreprise et ne nécessitent pas de dépenses opérationnelles ni d'investissements importants. Les méthodologies utilisées pour fixer les objectifs et les indicateurs sont indiquées dans chaque ESRS thématique.
[ESRS 2 SBM-3-48 (d) & (e), ESRS 2 MDR-A-69 (a), ESRS 2 MDR-M-77 (a), ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (f)]

La double matérialité – d'impact et financière – est présentée dans un tableau de synthèse. Ils sont détaillés en ouverture de chaque ESRS.
[ESRS 2 SBM-3-48 (a), ESRS 2 SBM-3-48 (c) i, ESRS 2 SBM-3-48 (c) iii]

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Risque · Impact négatif · Impact positif · Opportunité

SUJETS DMA		AMONT	Opérations /activités	AVAL	HORIZON TEMPOREL
E1 Action climatique	IRO* 1		Hausse des coûts liés à des mécanismes carbone		LT
	IRO 2		Augmentation de la consommation d'énergie (Sc.1/2) liée aux activités, l'IA** incluse		TOUS
	IRO 3	émissions de CO2 dans la chaîne d'approvisionnement			TOUS
E5 Économie Circulaire	IRO 4			Économie circulaire, gestion des déchets	TOUS
S1 Salariés	IRO 5		Hausse des coûts de personnel liée à la concurrence pour attirer les talents		CT/MT
	IRO 6		Culture d'entreprise exigeante et bien-être des salariés		TOUS
	IRO 7		Des pratiques d'emploi progressistes améliorent fidélisation et attractivité		MT/LT
	IRO 8		Les programmes à impact social stimulent innovation et performance		MT/LT
	IRO 9		L'absence d'équité sociale peut générer des barrières internes		TOUS
	IRO 10		Harcèlement et discrimination peuvent impacter le bien être des salariés		TOUS
	IRO 11		Les outils GenAI améliorent la productivité et la profitabilité		TOUS
S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	IRO 12	Non conformité Droits Humains des fournisseurs			TOUS
S4 Utilisateurs finaux, consommateurs, (Marketing responsable)	IRO 13			Des pratiques marketing trompeuses engendrent des risques réglementaires et de réputation	TOUS
	IRO 14			Un marketing non conforme peut engendrer des impatcs environnementaux et sociaux	TOUS
	IRO 15			Protection et sécurité des données des consommateurs impactés	TOUS
	IRO 16		L'IA pourrait porter atteinte aux droits des utilisateurs		TOUS
	IRO 17		Les solutions marketing basées sur l'IA créent des opportunités de revenus		CT/MT
G1 Conduite des affaires	IRO 18		Certains secteurs clients pourraient impacter la réputation et l'attractivité des talents		TOUS
	IRO 19		Risques liés à la corruption, pots-de-vin et fraude		TOUS
	IRO 20	Cyber-attaques pouvant affecter la PI*** et les activités			TOUS
	IRO 21	Les dépendances des systèmes informatiques pourraient engendrer des perturbations opérationnelles			TOUS

*IRO : Impacts, Risques, Opportunités, **IA : Intelligence Artificielle, ***PI : Propriété intellectuelle

4.1.10 Élaboration des politiques

Les politiques **[ESRS 2 MDR-P-63, 64 & 65]** qui structurent la vie de l'entreprise sont élaborées à plusieurs niveaux :

- Groupe : Janus, le Code d'éthique et de conduite, est la référence pour toutes les autres politiques (voir section 3.1.1.6). Il repose sur le socle de valeurs du Groupe, et il est adossé à des grands référentiels internationaux tels que le Pacte mondial des Nations Unies. Il regroupe tous les standards auxquels tout salarié doit se conformer sans distinction. Il est mis à la disposition de l'ensemble des salariés sur la plateforme Marcel et le site interne du Groupe. Ces politiques font l'objet de formations obligatoires lors du recrutement (module complet) puis chaque année avec des révisions et mises à jour.

  Janus fait l'objet d'une révision annuelle. Certaines politiques peuvent être ajustées en cours d'année, notamment en cas d'évolution réglementaire. Une information est alors adressée aux salariés (ex. : politique anti-corruption) ;
- Pays : les politiques définissent les dispositions locales de mise en œuvre, dans le respect des réglementations locales et de leurs spécificités. Elles font l'objet de révisions annuelles, et sont aménagées régulièrement en fonction des nouveaux dispositifs en place ou de leur amélioration, notamment dans le domaine social ;
- Agence/entité ou réseau : pour des raisons historiques, certaines entités peuvent conserver des politiques complémentaires, car elles sont en lien direct avec l'activité et ses particularités opérationnelles. Elles sont révisées en fonction des besoins.

4.1.11 Stratégie RSE pluriannuelle

La stratégie RSE pluriannuelle du Groupe se décline autour de trois grandes priorités. Les objectifs sont définis par la Direction générale ; les politiques Groupe fixent un cadre cohérent pour toutes les filiales, complétées par des politiques locales adaptées au contexte. Les entités ont la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle, avec les plans d'actions afférents et le suivi des indicateurs. Ce tableau synthétise une vision consolidée à l'échelle du Groupe.
[ESRS 2 MDR-P-65 (a) à (f), ESRS 2 MDR-A-68 (a) à (e), ESRS 2 MDR-M-75, 77 (a) & (b), ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (j) et 81 (a) & (b)]

Enjeux RSE/ESG	Politiques Groupe & renvois publics	Quelques actions clés en bref	Indicateurs 2025 et progrès	Commentaires & Objectifs [ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (g)]
1. Climat Taxonomie européenne	● URD 2025	● Activités du Groupe éligibles	● 10,6 %	● Activités d'Epsilon
Réduction des émissions carbone (GHG)	● Net Zero Climate Policy ● CSR For Business Guidelines	● Plan d'action Climat en 8 points, visant la réduction des émissions carbone, en ligne avec la trajectoire SBTi 2030/2040 (2019 année de référence) ● Fournisseurs importants en conformité avec le *Enhanced ESG Programme*	● 11 % de réduction (absolu) ● 33 % de réduction *per capita* ● 72 % conformes ● 84 % ont une trajectoire climat	● Objectifs de réduction SBTi : - 50 % d'ici 2030 - 90 % d'ici 2040 ● Objectif 2030 : 100 % des fournisseurs
Énergies renouvelables (ENR)	● Net Zero Climate Policy	● Plan d'action Climat en 8 points dont point n° 2 Énergie : accroissement de la part des ENR (1)	● 79,7 % d'ENR (1) en source directe (3)	● Objectif 2025 atteint ● Objectif 2030 : 100 % d'ENR
2. Social : Impact & Équité	● HR General policy ● Impact & Equity policy & Pol. pays ● URD 2025	● Part des Femmes aux postes de Leadership Groupe (hors États-Unis) ● Women's Forum for the Economy & Society pour les droits des femmes	● 46,5 % (4) ● 1 800 part. à Paris	● Objectif 2025 atteint ● 12 000 part. en ligne
Formation & évolution professionnelle	● HR General policy ● URD 2025 ● Communiqué de presse	● Marcel Classes et autres formations ● Programmes Studio/Le Grand Studio ● *#WorkYourWorld*	● 94% ● 3 568 part. ● 3 721 salariés	● Objectif 100 % des salariés ● Dont 57 % de femmes ● Dont 64 % de femmes
Bien-être au travail	● Health & Safety policy ● Communiqué de presse	● Partenariat mondial avec Thrive ● *#WorkingWithCancer pledge*	● Accès 100 % des salariés ● 5 000 ent. partenaires	● Pour aider les salariés à prendre en compte leur santé mentale ● Mobilisation contre la stigmatisation du cancer au travail
Rémunération, partage de la valeur	● URD 2025	● Égalité salariale femmes-hommes avec l'outil Syndio ● Salaire décent	● 2 % des effectifs ont besoin de + 2 % d'augmentation	● 87 % des effectifs couverts en 2025
Engagement avec les communautés	● Charte de Mécénat	● Create & Impact (campagnes *pro bono*, bénévolat, mécénat…)	● Valeur 41,5 M€	● Des engagements pérennes et une solidarité concrète
3. Marketing responsable et Éthique des affaires	● Responsible Marketing & Tech policy ● URD 2025 sur les avancées de N.I.B.I. et A.L.I.C.E.	● Clients ayant un objectif Climat SBTi ● Nombre de pays couverts par A.L.I.C.E. ● Nbre de projets évalués en 2025 ● Déploiement international du programme N.I.B.I. ● Once And For All Coalition	● 92 % (Top 100) ● 90 ● + 1 600 ● 45 Ambassadeurs ● 35 M$ dep. 2021	● Engagements publics solides ● Objectif 2025 atteint : utilisation dans les grands pays, avec adaptations ● Objectif 2026 : couvrir tous les grands pays ● Investissement en contenus via l'Inclusion Investment Fund de Publicis Media
Éthique des affaires	● Code de conduite et d'éthique Janus ● Anti-Bribery and Anti-Corruption pol. ● Data protection pol. ● Data Security pol.	Formation des salariés à Janus (2) : ● Anti-corruption ; ● Protection des données ; ● Sécurité des données	● 95 % ● 88 % ● 90 % ● 89 %	● Objectif : 100 % des salariés ● L'éthique est au cœur des pratiques et des standards dans tous les métiers
Achats responsables	● CSR For Business Guidelines	● Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ● Nombre de fournisseurs auto-évalués dans PASS	● 471 ● 342	● Note moyenne EcoVadis: 65/100 ● Note moyenne dans PASS: 40/100
Écosystème & Innovation	● Site web	● VivaTechnology pour que la Tech irrigue l'économie et la société	● 180 000 part. à Paris	● 14 000 start-up 171 pays représentés

(1) ENR : Énergies renouvelables.
(2) 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.
(3) La part des ENR passe à 79,7 % (objectif atteint) en intégrant les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise place de contrats à long terme et des *High Impact RECs* (voir section 4.2.4).
(4) La part des femmes dans les Comex principaux du Groupe atteint 46,5 % (objectif atteint) après exclusion des États-Unis, suite à la décision de la Cour suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite.

4.1.12 Exigences de publication – Informations générales à publier

/ Processus de diligence raisonnable [ESRS 1 61, ESRS 2 GOV-4-30, 31, 32]

Éléments-clés à considérer	ESRS associé	Section dans le Rapport de durabilité
a) Intégration du processus de diligence raisonnable dans ● la gouvernance ● la stratégie ● le modèle d'affaires	ESRS 2 GOV-2 ESRS 2 GOV-3 ESRS 2 SBM-3	Les informations détaillées concernant l'intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique sont disponibles dans les sections 4.1.3 « Gouvernance RSE/ESG », 4.1.4 « Intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations », 4.1.7 « Stratégie et modèle d'affaires ».
b) Engagement avec les parties prenantes dans le processus de diligence raisonnable	ESRS 2 GOV-2 ESRS 2 SBM-2 ESRS 2 IRO-1 ESRS 2 MDR-P	Les éléments concernant l'engagement des parties prenantes dans le processus de diligence raisonnable sont disponibles dans les sections 4.1.8 « Consultation des parties prenantes », 4.1.9 « Analyse de double matérialité d'impact et financière », ainsi qu'au sein des ESRS thématiques liés aux enjeux sociaux (S1-1, S1-2), aux travailleurs dans la chaîne de valeur (S2.2) et aux consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2).
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS 2 SBM-3	Les éléments concernant l'identification et l'évaluation des incidences négatives sont disponibles dans les sections 4.1.9 « Analyse de double matérialité d'impact et financière », 4.2.1.1 « Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques », 4.2.9.1 « Impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire, 4.3.2.1 « Impacts liés aux enjeux sociaux et humains », 4.3.10.1 « Impacts, risques et opportunités liés aux achats – en bref », 4.3.11.1 « Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux ».
d) Actions engagées pour parer aux impacts négatifs	ESRS 2 MDR-A	Les actions engagées pour parer aux incidences négatives sont décrites dans la section 4.1.11 « Stratégie RSE pluriannuelle » ainsi que dans les ESRS thématiques liés au climat en section 4.2.1.1, à l'économie circulaire en section 4.2.9.1, aux enjeux sociaux en section 4.3.2, aux travailleurs dans la chaîne de valeur en section 4.3.10.1, aux consommateurs et utilisateurs finaux en section 4.3.1.1.
e) Mesurer l'efficacité des actions et communiquer	ESRS 2 MDR-M ESRS 2 MDR-T	Les éléments visant à mesurer l'efficacité des actions et à communiquer sont disponibles dans les sections 4.1.11 « Stratégie RSE pluriannuelle », en matière climatique dans la section 4.2.3 « Le plan de transition climatique », en matière sociale dans le suivi des objectifs visés dans la section 4.3.2 « Impacts, risques et opportunités », en matière de consommateurs et utilisateurs finaux dans le suivi des objectifs visés en section 4.3.11.1.

/ Table de concordance simplifiée des exigences de publication prévue par les ESRS avec les chapitres et sections de l'URD
[ESRS 2 IRO-2-56, ESRS 2 IRO-2-59] [ESRS 2 BP-2-16]

12 Standards & thèmes (ESRS)	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
ESRS 1 et ESRS 2 – Exigences et informations générales	
BP-1, BP-2 : Préparation	4.1.1 Base générale de préparation & 4.1.2 Méthodologie et process du Reporting RSE
SBM-1 : Stratégie, modèle économique SBM-1-40 (a)	4.1.7 Stratégie et modèle d'affaires - Voir aussi Introduction & chap. 1 1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe
SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.8 Consultation des parties prenantes
SBM-3 : Impacts, risques, opportunités en lien avec la stratégie de l'entreprise IRO-1 : Processus d'identification des IRO IRO-2 : ESRS couverts dans le rapport de durabilité	4.1.5 Gestion et cartographie des risques ESG 4.1.9 Analyse de double matérialité: matrice & tableau Tableau présent & 4.1.1 Liste des ESRS non matériels

12 Standards & thèmes (ESRS)	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
GOV-1 : Rôles des organes d'administration, direction et surveillance	4.1.3 Gouvernance RSE/ESG
ESRS 2 GOV-1-20 (a) ESRS 2 GOV-1-20 (b) ESRS 2 GOV-1-21 (a) ESRS 2 GOV-1-21 (b) ESRS 2 GOV-1-21 (c) ESRS 2 GOV-1-21 (d) ESRS 2 GOV-1-21 (e)	3.1.2 Composition du conseil d'administration 3.1.3.3 Missions et activités du Conseil d'Administration 3.1.2.1 Composition au 31 décembre 2025 3.1.2.4 Représentation des salariés au sein du Conseil 3.1.2.3 Présentation des administrateurs 3.1.2.1 Composition au 31 décembre 2025 3.1.2.1 Composition au 31 décembre 2025 3.1.2.5 Politique de diversité du Conseil
ESRS 2 GOV-1-22 (a)	3.1.2.7 Indépendance des Administrateurs 3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers
ESRS 2 GOV-1-22 (b)	3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social 3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers
ESRS 2 GOV-1-22 (c)	3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social
ESRS 2 GOV-1-23 (a)	3.1.4 1 Comité d'audit et des risques financiers
ESRS 2 GOV-1-23 (b)	3.1.2.5 Politique de diversité du Conseil 3.1.2.5 Politique de diversité du Conseil
GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, direction et surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.3 Gouvernance RSE/ESG
ESRS 2 GOV-2-26 (a)	3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers 3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social
ESRS 2 GOV-2-26 (b)	3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers
GOV-3 : Intégration des performances de durabilité dans les mécanismes d'incitation ESRS 2 GOV-3-29 (a) à (f)	4.1.4 Intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations. 3.2.3.1 Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président Directeur Général 3.2.5.4 Éléments composant la rémunération des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe
GOV-4 : Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.12 Exigence de publication–Informations générales à publier
GOV-5 : Gestion des risques et des contrôles internes en matière de durabilité ESRS 2 GOV-5-36 (a)	2.2.1 Objectifs et organisation 2.2.2 Dispositif de contrôle interne
ESRS 2 GOV-5-36 (b)	2.2.3.4 Processus d'élaboration de l'information extra-financière 2.2.4 Dispositif de gestion des risques
ESRS 2 GOV-5-36 (c)	2.2.1 Objectifs et organisation 2.2.4 Dispositif de gestion des risques
ESRS 2 GOV-5-36 (d)	2.2.1 Objectifs et organisation
ESRS 2 GOV-5-36 (e)	2.2.4 Dispositif de gestion des risques 2.2.3.4 Processus d'élaboration de l'information extra-financière 3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers

12 Standards & thèmes (ESRS)	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
ESRS E1 - Climat	
E1-1 : Plan de transition	4.2.1.1 Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques
E1-2 : Politiques liées à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique	4.2.2 Réduire les impacts avec la politique *Net Zero Climat*
E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques	4.2.3 Accélérer le plan de transition climatique
E1-4 : Cibles	4.2.2 Réduire les impacts
E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.4 Énergie consommée et progression des ENR
E1-6 : Émissions GES (Scopes 1+2+3)	4.2.4 Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)
E1-7 : Projets d'absorption et crédits carbone	4.2.5 Actions de compensation
E1-8 : Tarification interne du carbone	4.2.2.2 Voir Prix interne du carbone (ICF)
ESRS E5 – Utilisation des ressources & économie circulaire	
E5-1 : Politiques relatives à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire	4.2.9.2 Politiques Groupe et principales actions
E5-2 : Actions	
E5-3 : Cibles	4.2.9.1 Impacts risques et opportunités
E5-5 : Déchets	4.2.9.3 Gestion des déchets
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise	
S1-1 : Politique concernant le personnel de l'entreprise	4.3.3 Points clés de la politique sociale et ressources humaines (RH)
S1-2 : Dialogue avec le personnel et ses représentants	4.3.7. Favoriser le dialogue social 4.3.4.2 Voir Dispositif d'alerte pour les salariés
S1-3 : Réparation des impacts et canaux pour faire part des préoccupations	4.3.2 Impacts, risques et opportunités (IRO)
S1-4 : Impacts matériels, risques, opportunités	4.3.3 Politique RH & 4.3.4 Politique Impact & Équité
S1-5 : Cibles	4.3.2.4 Caractéristiques de salariés – indicateurs démographiques
S1-6 : Caractéristiques des salariés	4.3.2.4 Voir Caractéristiques des non-salariés
S1-7 : Caractéristiques des non-salariés	4.3.7.2 Voir Tableaux de couverture des négociations collectives et dialogue social
S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.3.4 Politique Impact & Équité
S1-9 : Diversité	4.3.8.1 Rémunérer et partager la valeur
S1-10 : Salaires décents	4.3.6.2 Couverture santé
S1-11 : Protection sociale	4.3.4.1 Voir point 8) Personnes handicapées
S1-12 : Personnes handicapées	4.3.5 Faire évoluer les compétences
S1-13 : Formation	4.3.6.1 Hygiène et Sécurité
S1-14 : Santé & Sécurité	4.3.6.5 Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle
S1-15 : Équilibre vie professionnelle-vie privée	4.3.8.1 Rémunérer et partager la valeur
S1-16 : Rémunération	4.3.7.4 Voir Tableau & 4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé Voir Tableau
S1-17 : Cas, plaintes sur les droits de l'homme	

12 Standards & thèmes (ESRS)	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	
S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de chaîne de valeur	4.3.10.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines*
S2-2 : Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur	4.3.10.3 Actions engagées en faveur des salariés de la *supply chain*
S2-3 : Processus de remédiation des impacts négatifs	4.3.10.3 Voir Dispositif d'alerte
S2-4 : Actions concernant les impacts matériels	DR (& AR) pour lequel les données actuelles sont partielles – Il sera couvert en 2025 4.3.10.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines* & 4.4.4.2 *Due Diligence* & 4.4.4.5 Dispositif *Enhanced ESG Program*
S2-5 : Cibles pour la gestion des impacts négatifs matériels, gestion des risques et opportunités matériels	
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	
S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs & utilisateurs finaux	3.1.1.6 Code de conduite et d'éthique & 4.4.2 Janus, principes éthiques
S4-2 : Processus de dialogue	
S4-3 : Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux pour faire part des préoccupations	4.3.11.6 Modes de dialogue avec les consommateurs 4.3.11.6 Politique de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux & 4.3.11.9 Voir Dispositif d'alerte
S4-4 : Actions pour gérer les risques et opportunités matériels	4.3.12.1 Appliquer des principes déontologiques dans tous les métiers
S4-5 : Cibles	DR (& AR) non couvert
ESRS G1 – Conduite des affaires	
G1-1 : Politiques en matière de conduite des affaires	4.4.2 Janus:politiques et principes éthiques dans la conduite des affaires
G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	4.3.10.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines*
G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.4.3 Plan de prévention et de lutte contre la corruption 4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé Voir Tableau
G1-4 : Cas de corruption ou de pots-de-vin	4.4.3.8 Pratiques de lobbying
G1-5 : Influence politique et lobbying	4.4.4.3 Voir Règles de paiement des fournisseurs
G1-6 : Pratiques en matière de paiement	

4.2 ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

ESRS E1 CLIMAT

4.2.1 Les engagements climatiques du Groupe [ESRS E1-1-14]

Publicis Groupe fut le premier groupe de communication à soutenir et relayer les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies en 2003. Puis l'entreprise a confirmé ses engagements climatiques en rejoignant le plaidoyer *Caring for Climate* des Nations Unies. Les premiers objectifs climatiques ont été adossés au paquet européen législatif Climat-Énergie dit « 20-20-20 » (d'ici 2020, 20 % d'énergies renouvelables, réduction des émissions de 20 %, et efficacité énergétique accrue de 20 %). Ayant atteint ses objectifs dès 2019, le Groupe s'est engagé auprès de *SBTi*, est signataire de la *Business Ambition for 1.5°* (Pacte mondial des Nations Unies) en soutien aux efforts du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat – ou *UN IPCC*) demandant aux entreprises d'accélérer la transition vers une économie et un monde décarbonés, et en faveur d'une société plus juste.

Les engagements environnementaux volontaires du Groupe, qui sous-tendent sa politique et sont renouvelés chaque année, correspondent aux éléments suivants :

- 2003 : signature du *Global Compact* des Nations Unies, suivi en 2007 du plaidoyer *Caring for Climate* des Nations Unies ;
- 2009 : alignement des objectifs climat du Groupe avec le paquet législatif dit Climat-Énergie « 20-20-20 » ;
- 2009 : première participation au CDP (*Carbon Disclosure Project*) renouvelée chaque année depuis 2010 ;
- 2015 : *French Climate Business Pledge*, signé en soutien de l'Accord de Paris lors de la COP21, devenu le « Pacte Climat » ;
- 2018: alignement avec les règles de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) ;
- 2020 : rejoint la *Business Ambition for 1.5°* puis la campagne de mobilisation *Race to Zero* de UNFCC (*United Nations Framework Convention on Climate Change*) ;
- 2021 : validation des objectifs de réduction des émissions carbone par SBTi (*Science Based Targets initiative*) ;
- 2022 : à la suite du changement méthodologique de SBTi, une nouvelle validation a été obtenue pour les *Near-Term & Long-Term targets* et *Net Zero*.

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) désormais intégrée à l'ISSB (*International Sustainability Standards Board*) ; la politique environnementale est articulée selon les principes recommandés – gouvernance, stratégie, management des risques, indicateurs-clés et objectifs – afin de permettre une lecture plus claire des objectifs et moyens mis en œuvre. Des éléments complémentaires figurent sur le site internet du Groupe, section RSE, où figurent dans des réponses publiques à des questionnaires externes comme celui du *CDP Climate Change*.

Publicis Groupe participe aussi à d'autres actions inter-entreprises, en tant que membre d'organisations économiques comme en France à travers le MEDEF et le « 1 Pacte Climat », auquel participent aussi plusieurs filiales françaises de Publicis Groupe. Ce plaidoyer réaffirme la détermination des entreprises françaises en faveur des objectifs de l'Accord de Paris, de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique dans un scénario de 1,5 °C. Dans le cadre de la loi française Climat et Résilience, Publicis France publie ses engagements sur le site de l'Ademe, de même que Publicis UK publie ses impacts dans le cadre du *UK Climate Financial Disclosure,* ainsi que Publicis Espagne, en conformité avec le Décret Royal 214/2025.

Les organisations professionnelles sectorielles auxquelles le Groupe et ses agences adhèrent, notamment en Europe, ont pris des engagements forts de réduction des impacts des activités de communication et publicité sous toutes leurs formes. Le Groupe est un acteur volontaire dans ce domaine afin de prendre rapidement toutes les mesures nécessaires à l'effort collectif indispensable. En France, l'AACC (Association des agences-conseils en communication) avec l'UDECAM (Union des Entreprises de Conseil et Achat Média), IAB France (*Interactive Advertising Bureau*) et l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité), aux côtés des annonceurs (Union des marques), travaillent sur une trajectoire pour atteindre la neutralité carbone.

Au Royaume-Uni, sous l'impulsion de l'*Advertising Association* qui réunit l'industrie des annonceurs, agences, et médias, en passant par les plateformes, a été créé *Ad Net Zero*, initiative sectorielle affichant l'objectif *Zero Waste – Zero Carbon* en 2030.

Publicis Groupe a rejoint d'autres initiatives des Nations Unies comme *Business Ambition for 1.5°* et *Race to Zero* qui regroupent des entreprises engagées.

4.2.1.1 Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques

[ESRS 2 SBM-3, E1 IRO-1, E1-2-24 et 25, E1-4-32 et 34]

/ Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels – en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & Travaux *ad hoc*	Actions majeures	Objectifs
Risques **IRO 1** Élevé LT	● La mise en place de mécanisme de prix du carbone réglementaire tels que des taxes carbones pourrait augmenter les coûts opérationnels des achats et services à impact carbone élevé tels que l'énergie, les équipements informatiques. C'est un enjeu de transition. Certains clients pourraient y être également soumis.	● Pol. Climat *Net Zero* ● Révision 2025 de la cartographie des risques Climat	● La réduction des émissions carbone à la source reste la priorité du Groupe dans la totalité de sa chaîne de valeur, avec des objectifs important pour 2030 & 2040. Un prix interne du carbone (*shadow fee*) a été fixé en 2023 à 50 € la tonne, afin de permettre à toutes les filiales de mieux mesurer les impacts carbone directement liés aux activités, ainsi que leurs coûts potentiels, notamment pour les émissions du scope 3. ● Pilotée par la Direction juridique, une veille réglementaire internationale et nationale permet d'anticiper les évolutions nous concernant et/ou concernant nos clients, et de faire évoluer nos propres standards.	Déploiement en 2026
Impacts négatifs **IRO 2** Élevé CT/MT & LT	● Augmentation de la consommation d'énergie (scopes 1+2) liée aux activités, incluant l'intelligence artificielle, ce qui va accroître les émissions carbone.	● Pol. Climat *Net Zero* ● Révision 2025 de la cartographie des risques Climat	● La consommation d'énergie, directe comme indirecte, va augmenter. Les actions visant à renforcer l'efficacité énergétique à tous les niveaux restent d'actualité. L'objectif Groupe d'atteindre 100% d'ENR en source directe d'ici 2030 est maintenu, en combinant plusieurs options pour y parvenir, notamment le recours à des contrats permettant d'utiliser des *High Impact RECs.* ● Le basculement des *data centers* et des serveurs vers les fournisseurs du Cloud permet de réduire en grande partie les impacts directs liés à la consommation d'énergie car leur efficacité énergétique est meilleure (effet de taille).	100 % ENR en source directe avant 2030
Impacts négatifs **IRO 3** Élevé CT/MT & LT	● Augmentation des émissions carbone issues de la chaîne des fournisseurs (scope 3), notamment celles liées aux achats de biens et services, et des déplacements professionnels.	● Pol. Climat *Net Zero*, *CSR For Business Guidelines* édition 2025 ● Révision 2025 de la cartographie des risques Climat	● Les achats de biens et services, et le transport aérien sont les sources principales des émissions GHG. La Direction des achats Groupe attend de ses fournisseurs importants qu'ils mettent en place des trajectoires de réduction de leurs émissions GHG, mesurent et partagent leurs progrès. Ils font partie d'un programme de suivi « *Enhanced ESG Program* », et doivent se soumettre à une évaluation RSE externe (type EcoVadis ou similaire). ● Les déplacements professionnels en avion font l'objet d'une procédure de validation renforcée ● Une attention particulière porte sur les fournisseurs de la catégorie IT, catégorie stratégique pour les activités du Groupe où les impacts sont analysés fournisseur par fournisseur.	Réduction du scope 3 de 50 % d'ici 2030 (année de référence 2019)

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.2.1.2 Principaux impacts

[E1-ESRS 2 SBM-3-19 (b) & (c), AR 7 (b) et AR 8 (b)]

Publicis Groupe est une entreprise de services intellectuels au service de ses clients-entreprises, avec **114 079 collaborateurs** répartis dans une centaine de pays. Les équipes travaillent dans des bureaux en *open space*, principalement situés dans des capitales ou grandes villes, répartis sur un ou plusieurs étages. Après la pandémie de Covid-19, les employés sont retournés au bureau à temps plein dans certains pays, tandis que dans d'autres, une flexibilité avec trois jours par semaine au bureau a été mise en place à compter de janvier 2023. L'analyse de double matérialité a fait ressortir deux impacts négatifs :

1. **la consommation d'énergie (scope 2)** de l'entreprise va croître, en raison du caractère digital de toutes les activités et du recours à l'intelligence artificielle. Le basculement vers le Cloud permet de bénéficier de la puissance de calcul des partenaires, et de leur performance énergétique, meilleure que celle de l'entreprise fonctionnant de manière isolée ;
2. **le scope 3** et les émissions GHG associées est en croissance. La forte croissance économique de l'entreprise depuis 2019 accroît mécaniquement les impacts environnementaux. Dans ce contexte, deux sources importantes des impacts s'avèrent compliquées à limiter : les achats de biens et services, et le transport aérien professionnel. **[ESRS 2 SBM-3-48 (b), ESRS 2 SBM-3-48 (c) ii & iv]**

4.2.1.3 Risques associés aux enjeux environnementaux et climat

En 2025, le Groupe a procédé à une révision de sa cartographie des risques Climat, sur la base des travaux de 2022. Avec l'aide d'un cabinet externe, plusieurs scénarios ont été pris en considération. Ces travaux sur les risques climatiques ont été alignés sur la méthode utilisée par le *Risk Management* du Groupe (horizon de temps, fréquence, impacts financiers, mesures d'atténuation), et ont été analysés en suivant les recommandations de la TCFD (*Task Force for Climate-related Financial Disclosure*). La conclusion principale de cet exercice de mise à jour est la nécessité d'intégrer la rapidité des phénomènes climatiques et leur intensité croissante.

L'entreprise peut être confrontée à des risques physiques liés au dérèglement climatique dans différentes villes (inondations, chaleur élevée…) pouvant éventuellement entraver son fonctionnement et porter atteinte à la santé des collaborateurs, comme décrit dans l'analyse des risques de la section ci-dessous 4.2.1.3. Des mesures d'atténuation ont été définies et engagées, tant en matière de continuité des activités que d'accompagnement des salariés pouvant être confrontés à des difficultés.

Les deux scénarios de travail ont été :

- **un scénario de transition bas carbone compatible avec un réchauffement limité à 1,8 °C à horizon 2100 (RCP 2.6) ;**
- **un scénario tendanciel conduisant à un réchauffement climatique de plus de 4 °C à horizon 2100 (RCP 8.5).**
  [E1-ESRS 2 IRO-1-AR 11 (a), E1-ESRS 2 SBM-3-AR 18 & AR 19, E1-ESRS 2 SBM-3-48, E1-ESRS 2 IRO-1-20 (a), (b) & (c), E1-ESRS 2 IRO-1-21, ESRS E1-9-66 (a) à (d)]

La *Climate Task Force*, pilotée 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, a pris part aux travaux. Une restitution s'est accompagnée d'une formation afin de partager avec ces équipes les éléments les plus récents liés aux questions climatiques. Ce groupe travaille sous forme de sous-groupes thématiques, afin d'examiner d'éventuels nouveaux risques et/ou opportunités, de partager des bonnes pratiques, et de proposer des actions renforçant la résistance du Groupe face aux aléas climatiques et à leurs conséquences.

1. **Les risques physiques :** l'analyse des risques physiques suit les recommandations de la *TCFD* [1] Elle prend en compte la localisation géographique des bureaux, des salariés et des centres de données. Elle analyse la possible altération de la continuité de service pour les clients et d'éventuelles disruptions dans le fonctionnement normal de l'entreprise. Elle comprend l'étude des phénomènes climatiques suivants : la hausse des températures, la hausse du niveau de la mer, les précipitations extrêmes avec inondations, les grands feux, les tornades.

   En 2025, les 100 adresses des principaux bureaux du groupe sur les cinq continents ont été cartographiées. Aucun des immeubles où le Groupe et ses filiales sont installés n'a été identifié comme présentant un risque climatique majeur.
   [E1-ESRS 2 IRO-1-20 (b), E1-9-66 (b) et E1-9 67]
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, ou des contraintes plus fortes pour certains produits, ou la survenue éventuelle de taxes additionnelles. Les questions autour de taxes carbone sous différentes formes ont fait l'objet d'une analyse détaillée. **[E1-ESRS 2 IRO-1-20 (c)]**

4.2.1.4 Opportunités liées à la lutte contre le dérèglement climatique [E1-2-25 AR 16 et AR 18]

92 % du Top 100 des Clients du Groupe ont défini leur trajectoire climat avec des éléments publics d'information, vérifiés par des tiers.

La transition écologique est déjà une réalité depuis plusieurs années : les clients demandent à leurs agences non seulement de mesurer les impacts de leurs actions de marketing et communication, mais aussi d'identifier les solutions permettant de réduire leur empreinte carbone. Le Groupe accompagne ses clients dans leur propre transformation écologique, établit des partenariats avec des tiers spécialisés et des start-up, ou avec des organisations expertes pouvant aider à la mise en œuvre de changements opérationnels.

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.

[1] *TCFD: Task-Force on Climate-Related Financial Disclosures*

4.2.2 Réduire les impacts avec la politique *Net Zero Climate* [1]

En 2019, Publicis Groupe a atteint ses objectifs Climat de réduction pour 2020 et 2030. Publicis Groupe a démarré en 2020 un nouveau cycle d'actions, en rehaussant ses ambitions et en s'engageant volontairement dans une démarche validée par SBTi (*Science Based Targets initiative*) pour 2030 et 2040. La trajectoire retenue est celle de l'Accord de Paris et d'un scénario à 1,5 °C.

Cette politique couvre au titre des ESRS :

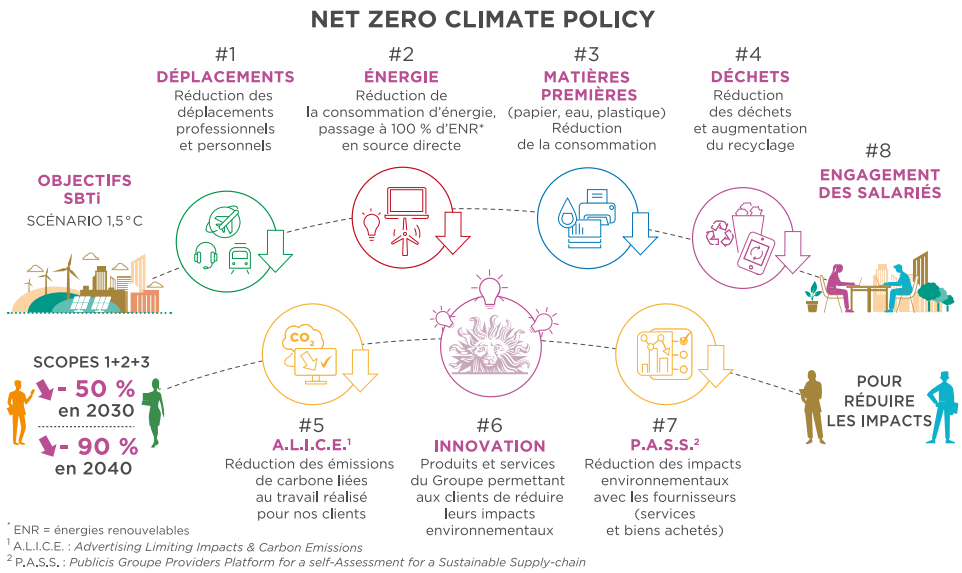
1. l'atténuation du changement climatique ;
2. l'adaptation au changement climatique ;
3. l'efficacité énergétique ;
4. le déploiement d'énergies renouvelables ;
5. d'autres domaines.

[E1-2-25 (a) à (e), E1-3-28]

Cette politique environnementale s'appuie sur le SME (système de management environnemental) en place depuis plusieurs années pour organiser les projets. 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., etc.), des outils propriétaires (A.L.I.C.E., P.A.S.S., etc.) destinés à améliorer les mesures en place et à innover tant en termes de métiers qu'avec les fournisseurs. Ce SME s'applique à toutes les filiales ; il est piloté par la Direction RSE du Groupe, sous la supervision de la *Chief Impact Officer*, membre du *Management Committee*, et fait l'objet d'une revue annuelle dans une logique d'amélioration continue.

27 filiales représentant 16,6 % des salariés sont certifiées ISO 14001 ; ce sont les entités pour lesquelles cette certification est indispensable pour travailler avec certains clients.

Une étape intermédiaire est prévue avec la neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe avant 2030 (neutralité signifiant ici que les émissions GES sont compensées par des crédits carbone volontaires). Pour compenser les impacts incompressibles, l'utilisation de crédits carbone volontaires ou VCC (*Voluntary Carbon Credits*) ne se fait qu'en dernier recours. Cette opération annuelle est pilotée centralement par le Groupe et porte uniquement sur les émissions des scopes 1 et 2, ainsi que sur le transport aérien (*Business travel*) dans le scope 3. **[ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (j)]**



La politique intègre les éléments du Plan de transition et est structurée autour des huit leviers suivants : **[ESRS 2 MDR-T 78 & 79, E1-2-24, E1-2-25, E1-4-34]**

1. **réduction des transports, notamment aériens** et de leurs impacts grâce à la réduction des déplacements et de l'usage des outils de téléconférence ;
2. **réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe.** 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, reste la clé ;
3. **réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières** (principalement papier, eau, plastiques). Le plan mondial engagé début 2020 pour éliminer de toutes les agences les plastiques à usage unique (*Zero Single-Use Plastic*) reste d'actualité, afin de se conformer rapidement aux objectifs du plan voté par le Parlement européen ;

[1] Définition *Net Zero* : Dans ce document, l'expression *Net Zero* à l'anglo-saxonne est utilisée soit pour décrire l'objectif 2040 validé par SBTi, dit *Long-Term Target* c'est-à-dire avec un objectif de réduction des émissions carbone de 90 %, soit en faisant référence à l'intitulé de la politique environnementale de Publicis Groupe *Net Zero Climate Policy*.

4. **réduction du volume des déchets :** la systématisation des filières de recyclage notamment pour les produits électroniques & IT (DEEE – déchets d'équipements électriques et électroniques ou WEEE – *Waste from Electrical & Electronic Equipment*), et la gestion organisée des déchets non dangereux restent la priorité ;
5. **réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients :** le Groupe a créé une plateforme interne d'évaluation des impacts A.L.I.C.E. (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*), qui permet de mesurer et de trouver des options moins impactantes (section 4.3.12.2) ;
6. **innovation produits et services au niveau des agences**, voire des pays, avec des solutions nouvelles proposées aux clients pour accompagner leur transition énergétique et écologique (section 4.2.1.4) ;
7. **réduction des impacts liés aux biens et services achetés.** Les *CSR For Business Guidelines* font partie intégrante des contrats signés avec les fournisseurs. Il est demandé aux fournisseurs stratégiques et importants d'être évalués par un tiers indépendant en RSE (EcoVadis ou autre). Pour les autres fournisseurs, une plateforme d'autoévaluation de leur démarche RSE est à leur disposition : P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*) (section 4.4.4.4) ;
[E1-1-14, E1-1-16 (a) & (b), E1-3-28, E1-3-AR 19 (d)]
8. **mobilisation des équipes :** chacun doit agir tant dans son quotidien que dans les services apportés aux clients, et à travers une réalisation éco/socio-responsable des projets. La formation des équipes est centrale.

4.2.2.1 Intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie, le modèle d'affaires et la chaîne de valeur

La stratégie de l'entreprise intègre la nécessité absolue de réduire les impacts environnementaux dans leur ensemble, qu'il s'agisse du fonctionnement interne de l'entreprise, ou des services proposés aux clients et du travail réalisé pour leur compte, ou encore des produits et services achetés. **[ESRS 2 SBM-1, SBM-3 AR 6, E4-1-12, E4-1-13]**

4.2.2.2 Analyse de la résilience climatique de l'entreprise

Publicis Groupe reconnaît que le changement climatique représente un défi majeur pour les entreprises à l'échelle mondiale. Afin de garantir la pérennité de notre modèle d'affaires, nous avons entrepris une démarche d'évaluation de notre résilience stratégique et opérationnelle, face aux impacts climatiques, avec une approche qui nous permet de structurer notre analyse des risques physiques et des risques de transition afin d'identifier les leviers d'action pour renforcer notre adaptation. **[ESRS 2 SBM-3-19 (b) & (c), AR 7b & 8b]**

1. **Analyse de la résilience actuelle**

   Nous avons identifié les processus les plus importants pour le fonctionnement de notre groupe, en considérant les 3 scopes :

   - périmètre direct : nos bureaux, centres de données, équipements et infrastructures ;
   - chaîne de valeur amont et aval : nos relations avec les fournisseurs, partenaires, et clients ;
   - parties prenantes : les acteurs externes indirectement liés à notre activité.

   Nous avons analysé la sensibilité de nos processus clés aux différents aléas climatiques (températures extrêmes, précipitations intenses, sécheresses, etc.). Par exemple, nos centres de données sont particulièrement sensibles aux vagues de chaleur.

   Quant à l'évaluation des capacités actuelles pour faire face aux aléas identifiés, elle a été réalisée en considérant différents aspects :

   - financier : disponibilité de fonds pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation ;
   - technique : technologies en place pour protéger nos infrastructures ;
   - organisationnel : plans de continuité d'activité et protocoles de gestion de crise ;
   - humain : formation et sensibilisation de nos équipes aux risques climatiques.

2. **Scénarios climatiques**

   En 2025, la réévaluation des risques Climat s'est faite sur la base des mêmes deux scénarios qu'en 2022, adaptés à la situation actuelle :

- **un scénario de transition bas carbone compatible avec un réchauffement limité à 1,8 °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).**

L'élaboration des trajectoires d'adaptation permet de définir des actions concrètes à court, moyen et long termes, pour renforcer la résilience des infrastructures des systèmes d'information (par exemple, en améliorant l'efficacité énergétique de nos centres de données), par la diversification de nos chaînes d'approvisionnement, et par l'accompagnement de nos clients dans leur propre transition écologique.

Des mesures sont en place telles que :

- la promotion de pratiques de travail plus durables pour réduire nos émissions ;
- l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter nos bureaux, avec un objectif de 100 % d'ici 2030 ;
- des formations pour sensibiliser nos équipes aux enjeux climatiques.

Le plan de résilience s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, en fonction de l'évolution du contexte climatique et des retours d'expérience.

3. Mesures d'atténuation des risques

3.1 Mesures d'atténuation sur les risques physiques :

- les équipes Talents et RH dans les pays ont étendu le spectre des dispositifs permettant aux salariés d'être accompagnés en termes de prévention santé physique et mentale, tout au long de l'année, avec des possibilités de renforcer ces dispositifs comme ce fut le cas avec la pandémie. Avec l'outil interne *LionAlert*, le Groupe peut contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité. *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques…). Des campagnes de mise à jour par les collaborateurs de leurs informations de contact sont régulièrement menées ;
- la Direction IT met en œuvre les mesures nécessaires à la continuité de service d'une région du monde à l'autre ; des tests et plans de sauvegarde sont réalisés régulièrement. Les équipes de Re:Sources IT sont en mesure d'équiper tous les salariés dans le monde pour une configuration prolongée de travail à distance avec pour chacun le matériel adéquat en informatique, connectique et bureautique (c'était déjà le cas depuis des années dans des régions du monde soumises à des aléas climatiques majeurs, et cela couvre 100 % du Groupe depuis la pandémie) ;
- en matière d'énergie, la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables attendue avant 2030 dans le Groupe permettra de réduire les impacts des énergies non renouvelables pour les besoins en électricité ;
- la certification ISO 14001 apporte une méthode qui facilite les stratégies d'anticipation, notamment pour les entités pouvant être les plus exposées.

Perspectives sur les risques physiques : 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.

Le prix interne du carbone ou ICF (*Internal Carbon Fee*). Le Directoire a validé en 2023 le principe d'un prix interne du carbone à 50 euros par TeqCO_2. **[E1-8-63 (a) & (b)]** Ce prix a été construit en intégrant trois paramètres :

- le prix des crédits carbone volontaires pour des projets de type REDD+ et de séquestration ;
- une participation au financement d'actions internes à l'entreprise pour faciliter la transition écologique (R&D, nouveaux outils ou systèmes) ;
- un soutien à l'innovation en matière de produits et services des filiales permettant d'aider les clients du Groupe dans leur propre transition. **[E1-8-63 (c)]**

Cet ICF est pour le moment disponible à titre indicatif. Il permet aux entités de mesurer l'évolution des impacts et de leurs coûts depuis l'année de référence retenue pour les calculs de trajectoire carbone (notamment les objectifs validés par SBTi avec 2019 comme année de référence). Cet ICF couvre les émissions carbone des scopes 1+2+3 incluant les déplacements (dont le transport aérien) et des achats directs. Même si ces premières estimations aboutissent à un ICF assez bas, il est attendu de cet exercice que toutes les filiales puissent mieux évaluer les impacts financiers liés à leurs propres émissions carbone, les incitant à accélérer la mise en œuvre de toutes les solutions permettant de réduire ces impacts. **[E1-3-29 (c), E1-8-63 (b), E1-8-AR 65]**

3.2 Mesures d'atténuation sur les risques de transition :

- d'un point de vue métier, Publicis Groupe participe aux travaux sectoriels comme *Ad Net Zero* 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. illustre la volonté d'innover ;
- 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. **[ESRS 2 SBM-3-48 (b)]**

Perspectives sur les risques de transition : 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.

Fonds Climat pour la Nature. En 2023, la direction générale de Publicis Groupe a rejoint le *Climate Fund For Nature* géré par Mirova/Natixis, à travers un investissement de 20 millions d'euros. C'est un fonds mutualisé avec d'autres entreprises et investisseurs dont l'objectif est de soutenir des projets consacrés à la protection et à la restauration de la nature avec des co-bénéfices pour la biodiversité et les communautés dans plusieurs pays. Une majorité d'entre eux prendra la forme de projets d'élimination du carbone : boisement, reboisement, restauration d'écosystèmes naturels clés tels que la mangrove, ou la régénération naturelle, ainsi que des projets d'agriculture régénérative et d'agroforesterie. Le Fonds soutient déjà un projet ambitieux de protection des forêts primaires au Pérou en partenariat avec une ONG locale et des communautés autochtones. Divers autres projets sont à un stade d'étude avancé, y compris la restauration des mangroves et des terres en Amérique latine, en Afrique et en Asie du Sud-Est. Cet investissement permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone durant une quinzaine d'années à compter de 2028, pour compenser les émissions carbone résiduelles.

4. Indicateurs de résilience

La question de la résilience est intégrée dans la stratégie globale et dans l'approche de la gestion des risques.

Le Groupe suit des indicateurs de performance clés pour évaluer l'efficacité de nos mesures d'adaptation et ajuster nos actions si nécessaire, avec une communication transparente sur nos performances en matière de résilience climatique, en suivant les recommandations de la TCFD [1].

Le Groupe a démontré sa résilience lors de la crise du Covid-19 ; son approche lui permet d'évaluer et de renforcer de manière continue sa résilience face aux changements climatiques pouvant altérer la continuité de service. Elle aide à mieux comprendre les risques et les opportunités liés à ses activités, et à adapter son modèle d'affaires pour garantir sa pérennité à long terme. Publicis Groupe s'engage à être un acteur proactif dans la transition vers une économie plus durable. **[E1 SBM-3-19 (a) & (b)]**

4.2.3 Ajuster le plan de transition climatique

Au regard des enjeux climatiques matériels pour Publicis Groupe, et dans le cadre des objectifs SBTi alignés avec l'Accord de Paris et son scénario 1,5 °C (L'entreprise fait partie de l'indice CAC 40 1,5° **[E1-1-16 (g)]**) les cibles de réduction des émissions de GES ainsi que les actions d'atténuation du changement climatique mises en place sont présentées ci-dessous dans un tableau.

Publicis Groupe a vu ses **objectifs validés par SBTi**, alignés sur leur nouvelle méthode de 2021 :

- ***Near-Term Target 2030 :* réduction de 50 % des impacts des scopes 1 + 2 + 3 ;**
- ***Long-Term Target 2040 :* réduction de 90 % des impacts des scopes 1 + 2 + 3 ; et *Net Zero* en 2040.**

Cette projection intègre un autre objectif volontaire qui est la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe dans tout le Groupe avant 2030 (voir section 4.4.4).

Le seul mot d'ordre reste la réduction de tous les impacts. La trajectoire de réduction ne sera pas linéaire, car le Groupe bénéficie d'une croissance économique qui engendre mécaniquement une hausse de certains impacts, comme la consommation d'énergie, directe et indirecte, à l'heure de l'intelligence artificielle, ou l'accroissement des achats.

Ces objectifs (sur les émissions brutes de gaz à effet de serre) anticipent le fait que des innovations de rupture, technologiques et opérationnelles – encore inconnues du marché – seront mises en œuvre au cours des prochaines années. En 2025, Publicis n'a pas mis en œuvre des ressources significatives, ni identifié d'investissements futurs (Capex) qui seraient indispensables au plan de transition. **[E1-1-16 (e)]** Par ailleurs, le Groupe n'a pas identifié d'émissions verrouillées significatives susceptibles de remettre en cause le plan de transition. **[E1-1-16 (d)]**

L'évolution du plan de transition est suivie annuellement par le Comité d'audit et des risques financiers et par le Comité stratégique, environnemental et social. Sont examinées les projections de la trajectoire des émissions carbone ainsi que les mesures du plan mises en place. **[E1-1-16 (i)]**

Au regard des émissions GHG du scope 3 en hausse en 2025, en grande partie due à la croissance économique du Groupe, Publicis va soumettre en 2026 de nouveaux objectifs à SBTi, afin de dessiner une nouvelle trajectoire Climat prenant en considération la taille nouvelle de l'entreprise.

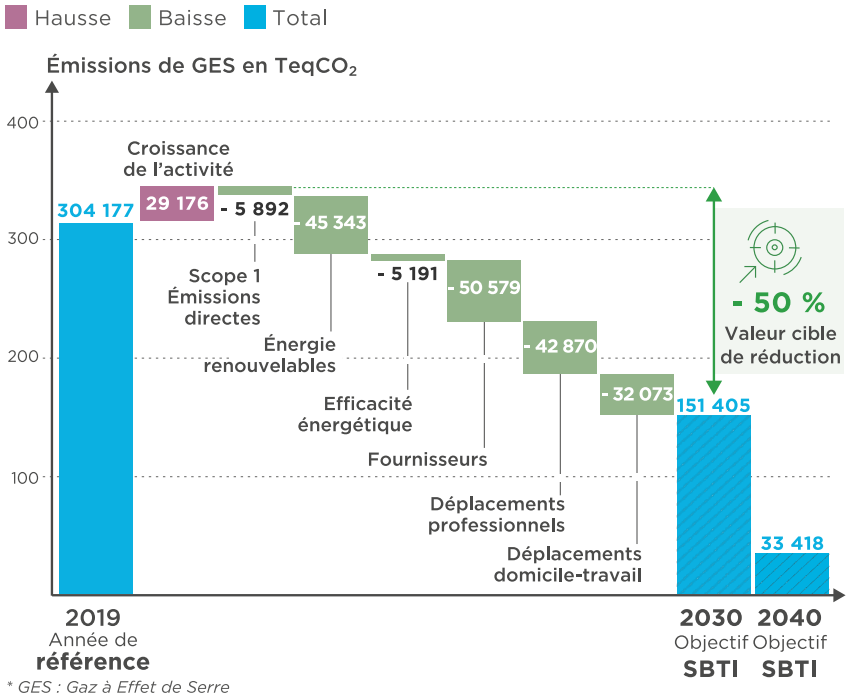
[1] *TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

/ Intensité des émissions de GES par million d'euros de revenu net

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenu Net m€	9 800	9 712	10 487	12 572	13 099	13 965	14 547
Variation Net Revenue (n/n-1)%		-1 %	8 %	20 %	4 %	7 %	4 %
Headcount	83 235	79 051	88 531	98 022	103 295	104 328	114 079
Variation HC (n/n-1)%		-5 %	12 %	11 %	5 %	1 %	1 %
Émission GES $TeqCO_2$	316 149	188 299	157 083	216 431	222 399	287 078	281 044
Variation émissions GES (n/n-1) %		-40 %	-17 %	38 %	3 %	29 %	-2 %
Variation base 2019		-40 %	-50 %	-32 %	-30 %	-9 %	-11 %
Intensité Emissions ($TeqCO_2$/M€)	32,26	19,39	14,98	17,22	16,98	20,56	19,32
Variation Intensité (n/n-1) %		-40 %	-23 %	15 %	-1 %	21 %	-6 %

OBJECTIFS RELATIFS À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES GES*

Transition 2019-2030-2040



* *GES : Gaz à Effet de Serre*

/ Cibles et leviers de décarbonation du plan de transition

	Description	Année de référence 2019	Cible 2030	Cible 2040
Émissions de GES ($TeqCO_2$)	La forte croissance des activités depuis 2019 entraîne mécaniquement une hausse des émissions GHG en valeur absolue. L'objectif est de conserver des émissions GHG *per capita* contenues	304 177	29 176	
Émissions directes scope 1	Renforcement des actions d'efficacité énergétique engagées dans les différents bureaux		(5 892)	(9 760)
Énergie consommée	Passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR) en source directe, *via* désormais la mise en place de contrats à long terme de *High Impact RECs*		(45 343)	(65 103)
Renforcement de l'efficacité énergétique des bureaux	Passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR) et renforcement des actions d'efficacité énergétique engagées dans les différents bureaux		(5 191)	(10 442)
Décarbonation de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs de rang 1)	1. Diminution des émissions liés aux achats de biens et services, en priorisant les fournisseurs engagés dans la transition climatique et ayant des objectifs publics et validés par des tiers, de réduction de leurs émissions GHG. 2. Lancement, en 2023, du programme d'évaluation ESG des fournisseurs « *Enhanced ESG Program* ».		(50 579)	(90 498)
Réduction des déplacements professionnels en avion	1. Réduction des déplacements professionnels en avion avec un renforcement de la politique interne et des règles justifiant ce type de déplacement. 2. Mise en place de critères de préférence pour les compagnies aériennes engagées dans la réduction de leurs émissions.		(42 870)	(71 008)
Limitation des impacts liés aux déplacements domicile-travail	Le recours aux transports en commun est facilité par une prise en charge (totale ou partielle) des coûts, de même que les salariés peuvent avoir accès aux mobilités douces grâce à des mécanismes d'incitation.		(32 073)	(53 124)

4.2.3.1 La réduction des émissions GHG directes (scopes 1 & 2)

Le levier central pour le scope 2, est le passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR) en source directe avant 2030, et avec les actions d'efficacité énergétique qui sont engagées dans les différents bureaux. Ce basculement vers 100 % d'ENR participe de la réduction des impacts, tout en maîtrisant les investissements à faire en termes de *High Impact RECs* (certificats d'énergies renouvelables), pour les pays où l'accès direct aux ENR est limité. Les pays prioritaires en 2025 ont été les États-Unis et l'Inde ; il est prévu d'augmenter le taux de couverture et d'ajouter d'autres pays d'ici 2030 pour atteindre les 100 %.

Enfin, le travail spécifique débuté sur les consommations énergétiques des *data centers* en propre et externes s'est poursuivi en 2025 (section 4.2.7.4) ;

4.2.3.2 La réduction des émissions GHG indirectes (scope 3)

1. **Achats de biens et services :** La diminution des émissions liés aux achats de biens et services se fait en priorisant les fournisseurs engagés dans la transition climatique et ayant des objectifs publics et validés par des tiers, de réduction de leurs émissions GHG. C'est ce qui leur a été demandé dans le cadre du *Enhanced ESG Program* débuté en 2023 (section 4.4.4.2). Le Groupe est aussi attentif aux actions que nos fournisseurs directs engagent avec leurs propres fournisseurs en matière de réduction des émissions carbone. La modélisation de la prise en compte des émissions réelles des fournisseurs fait apparaître une réduction des émissions associées à leurs produits ou services, notamment pour des secteurs où les facteurs d'émissions monétaires sont peu précis. L'enjeu demeure le niveau de maturité des données fournisseurs utilisables.
2. **Déplacements professionnels** : les déplacements en avion font l'objet d'un renforcement des critères de nécessité de se déplacer, avec différents niveaux de validation interne. Cette politique *Travel (*figurant dans Janus, le Code de conduite et d'éthique) est applicable à tous les salariés : elle précise les conditions du transport aérien et encourage le train lorsque les infrastructures locales le permettent. À cela s'ajoutent des critères de préférence pour les compagnies aériennes engagées dans la réduction de leurs émissions et ayant investi, soit dans des appareils de génération très récente qui consomment beaucoup moins et sont adaptés aux types de trajet (vols domestiques, court, moyen et long-courriers), soit dans des programmes robustes d'utilisation de carburants SAF (*Sustainable Aviation Fuel*).

   Différents scénarios d'évolution des voyages d'affaires en avion ont été étudiés, pour ajuster notre politique et les processus de validation des déplacements. La dimension internationale du Groupe et la nécessité d'échanger régulièrement *de visu* avec les clients impliquent également de penser différemment les déplacements afin de mieux regrouper les réunions (section 4.2.4). Cependant malgré des réductions, la croissance du Groupe et la dispersion territoriale des clients ne permettent pas une réduction des vols aussi significative qu'espéré. **[E1-1-16 (h)]**
3. **Déplacements domicile-travail :** avec la politique renforcée RTO (*Return to Office*) et le maintien de la règle de deux jours de télétravail par semaine, les salariés sont plus nombreux à revenir régulièrement au bureau. La mise en place localement de dispositifs financièrement incitatifs, encourage le recours aux mobilités douces et les mobilités partagées, ainsi qu'aux transports en commun (section 4.2.4).

4.2.3.3 Formation des salariés à l'éco/socio-conception

Le Groupe dispose de plusieurs approches et outils propriétaires, unique sur le marché :

- en 2025, une formation obligatoire pour les salariés a été mise en place, afin d'homogénéiser les connaissances autour de la durabilité et du marketing et de la technologie responsable. Cette formation « *Powering Sustainability* » figure également dans les modules obligatoires des nouveaux arrivants, et fait l'objet d'un *refresher* annuel ;
- depuis 2019, le programme **#N.I.B.I. (*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. Plusieurs outils sont disponibles pour les équipes du Groupe comme A.L.I.C.E. pour la mesure de l'empreinte carbone, et d'autres outils d'IA (intelligence artificielle) comme l'*Antigreenwashing AI*. #N.I.B.I. invite chaque métier à repenser ses process, à inventer de nouvelles approches plus sobres et à sortir des sentiers battus. En 2025, le programme interne N.I.B.I. a été étendu à une quinzaine de pays, à travers l'identification et la formation d'une cinquantaine d'Ambassadeurs CSR/N.I.B.I., issus de tous les métiers. À l'issue de la formation durant une année, ils seront équipés pour embarquer leurs collègues, puis pour former les équipes des clients. L'étape-clé est l'atelier final, permettant d'élaborer en équipe des solutions concrètes, utiles et avec un impact positif à court et moyen termes. D'autres programmes externes du type Fresque du Climat avec des salariés animateurs dûment formés sont également utilisés. Tous les salariés peuvent accéder à ces programmes en ligne sur la plateforme Marcel ; **[E1-2 AR 18, S1-4-43]**
- **A.L.I.C.E. (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)** est le calculateur carbone propriétaire créé en 2017 avec l'appui de Bureau Veritas. 1 600 projets dans 55 pays ont été évalués en 2025, afin de mesurer l'empreinte carbone des projets et de réduire leurs impacts environnementaux. Aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Pologne, au Canada, des équipes Media ont intégré les mesures d'A.L.I.C.E. dans leurs outils comme *Growth.OS* ou PMX, ou encore *Lighthouse*. Cette approche permet d'apporter une proposition sur mesure aux clients, intégrant performance et empreinte carbone, même si tous les acteurs du marché n'ont pas encore le même degré de maturité. Un travail est en cours pour intégrer la mesure du recours à l'IA générative. La méthodologie de calcul est assurée par Bureau Veritas en tant qu'expert indépendant (section 4.3.13.2) ;

- ***e-footprint***, lancé par Publicis Sapient, est le premier projet *open source* (consultable à https://github.com/Boavizta/e-footprint-interface) 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 pouvoir être utilisé en amont des projets, pour prioriser dès la phase de conception les actions d'éco-conception en fonction des ordres de grandeur calculés.

  En 2025, l'interface web d'e-footprint est arrivée à un niveau de maturité suffisant pour être hébergée au sein de l'association Boavizta. Elle est disponible à ce lien : https://e-footprint.boavizta.org. Le domaine de modélisation d'e-footprint, uniquement web initialement, a été étendu aux équipements edge (IoT, capteurs, etc.). L'outil permet de prendre en compte les impacts de l'utilisation d'IA générative, par exemple des robots de conversations en ligne (*chatbots*) ; **[2 SBM-3-48 (b)]**

- 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. 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.

4.2.4 Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Pour la 16e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) suit la méthode du *GHG Protocol* ; il a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas Exploitation pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe soit 99 % des effectifs (marge d'incertitude de 25 %).

Ces données prennent en compte les 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 (gaz à effet de serre). Des bases complémentaires sont utilisées comme Dekra ou Ecoinvent.

Note méthodologique : le bilan carbone est pleinement aligné avec les exigences de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et suit rigoureusement la méthodologie du GHG Protocol qui est internationalement reconnue pour la comptabilisation et la gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES). Conformément aux standards internationaux de cette méthodologie, nous avons effectué une analyse exhaustive de nos émissions directes (Scope 1) provenant de nos propres installations fixes et véhicules, ainsi que de nos émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur (Scope 2). De plus, nous avons étendu notre analyse aux émissions indirectes amont et aval de notre chaîne de valeur (Scope 3), incluant les déplacements professionnels, les déplacements domicile-travail, les achats de produits et services, les biens immobilisés, les actifs en leasing, mais aussi les déchets. Les postes émissions directes des procédés hors énergie, transport de marchandises amont et aval, utilisation et fin de vie des produits vendus, franchises (voir description détaillée des 3 scopes ci-après) ont été exclus de notre bilan carbone pour les raisons suivantes :

1. **matérialité :** après une analyse préliminaire, nous avons déterminé que les émissions liées au transport de marchandises représentent moins de 5 % de l'empreinte carbone totale. Conformément aux principes du *GHG Protocol* et aux lignes directrices de la CSRD, nous avons choisi de nous concentrer sur les postes d'émissions les plus significatifs ;
2. **nature de l'activité de Publicis :** en effet, notre activité n'est pas une activité de production de biens ou marchandises. Ces postes sont donc beaucoup moins significatifs ;
3. **contrôle opérationnel limité :** l'entreprise n'exerce pas de contrôle direct sur la logistique de transport, celle-ci étant, le cas échéant, entièrement sous-traitée à des prestataires externes. Notre capacité à influencer ces émissions est donc limitée ;
4. **focus sur les axes d'amélioration prioritaires :** les ressources sont concentrées sur les postes d'émissions où nous avons identifié le plus grand potentiel de réduction, conformément à la stratégie de décarbonation ;
5. **cohérence méthodologique :** cette exclusion est appliquée de manière cohérente d'une année sur l'autre, permettant une comparabilité des données dans le temps.

Conformément à la méthodologie, les gaz à effet de serre considérés sont ceux énumérés par l'arrêté du 24 août 2011 relatif aux gaz à effet de serre couverts par les bilans d'émissions de gaz à effet de serre, à savoir : le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), le protoxyde d'azote (N_2O), les hydrofluorocarbones (HFC), les hydrocarbures perfluorés (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF_6).

Cette approche complète nous permet de répondre aux critères de transparence et d'exhaustivité exigés par la CSRD, tout en respectant les principes de pertinence, complétude, cohérence, transparence et précision du *GHG Protocol*. Les données sont vérifiées par un tiers indépendant, garantissant ainsi la fiabilité et la comparabilité de nos rapports, en parfaite adéquation avec les objectifs de la CSRD visant à standardiser et améliorer la qualité du reporting extra-financier.

Le total des scopes 1 + 2 (*Market-Based*) + 3, pour l'ensemble du Groupe et de ses filiales, est estimé à **281 044 TeqCO_2**, en 2025, soit une intensité carbone de **2,46 TeqCO_2 *per capita*.** Ces émissions sont en légère baisse par rapport à 2024. **[E1-6-46]** Le détail par catégories du *GHG Protocol* suit la présentation soumise et validée par SBTi pour les objectifs 2030 et 2040. **[E1-4-32, 33, 34a & 34b]**

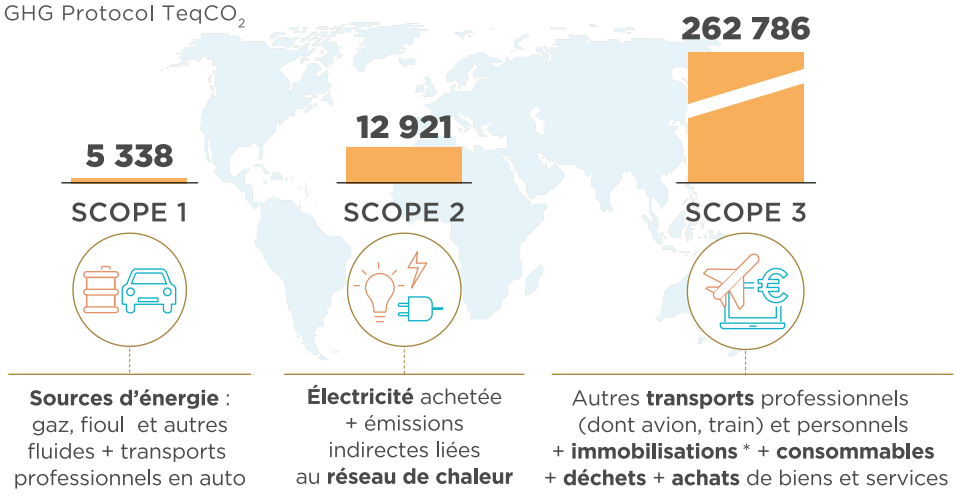
Analyse de la trajectoire 2025 : la trajectoire de réduction n'est pas linéaire pour deux raisons: les effets bénéfiques des actions mises en place par l'entreprise peuvent avoir des effets qui se manifestent à moyen terme et non à court terme, et la croissance économique du Groupe accroît mécaniquement plusieurs types d'impacts comme les achats et les déplacements professionnels. La légère réduction tient à plusieurs éléments : la consolidation des surfaces de bureaux, la meilleure qualification des achats dans certaines catégories et l'utilisation pour la première fois des facteurs d'émissions de plusieurs fournisseurs IT (voir explications Scope 3 – Amont – 1er point), et enfin, la part croissante des énergies renouvelables en source directe.

Cependant, les données 2025, donc à mi-parcours, font apparaître un niveau d'émissions GHG en valeur absolue proche de 2019, rendant l'objectif initial de réduction de 50 % du scope 3 en 2030 difficilement atteignable. C'est pourquoi en 2026, en tenant compte de la forte croissance de l'entreprise, le Groupe va soumettre de nouveaux objectifs à SBTi. **[E1-4-34 (c)]**

BILAN CARBONE

Émissions de gaz à effet de serre

GHG Protocol $TeqCO_2$



Intensité carbone

* Immeubles, matériels informatiques et bureautiques

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 **34 133 milliers de km** pour des émissions associées de **309 $TeqCO_2$**.

   Pour les véhicules de fonction ou voitures de service, depuis 15 ans le Groupe a aligné sa politique Automobile (*Car Policy*) sur les objectifs européens de 95 g CO_2 maximum, et soutient l'objectif d'une mobilité routière zéro émission d'ici 2035 indiqué dans le projet de règlement européen *Fit-for-55*. Les pratiques individuelles ont évolué en faveur des véhicules hybrides et électriques ;

2. **énergie consommée estimée à 111 310 MWh** pour des émissions associées de **11 312 $TeqCO_2$** **[E1-4-32, E1-4-34, E1-5-36]**

   Les énergies renouvelables (ENR) en source directe, *via* les fournisseurs, représentent **79,7** % de la consommation totale (sur la base des certifications données par les fournisseurs d'électricité). Dans certains pays, le mix énergétique (renouvelables *versus* non renouvelables) a peu progressé voire est fluctuant. Le plan 100 % ENR pour 2030 est renforcé par des contrats à long terme, pour tenir compte d'une volatilité des ENR inattendue ; il repose sur plusieurs points :

   - la réduction de la consommation énergétique, quelle que soit la source, et cela partout ;
   - le basculement vers des contrats de fourniture directe d'énergie renouvelable à 100 % avec les gestionnaires des immeubles où se trouvent nos bureaux quand c'est faisable ;
   - le recours à des *High Impact RECs* (*Renewable Energy Certificates*) pour atteindre l'objectif de 100 % d'ici 2030 dans les différents pays, dans les situations structurellement bloquées, où le Groupe ne peut pas choisir son fournisseur d'énergie ni le mix énergétique, comme par exemple :
     - quand c'est un marché réglementé par l'État ou une ville, ne permettant pas de choisir un fournisseur d'électricité,
     - quand l'exploitant de l'immeuble est bloqué par son contrat avec un fournisseur ne proposant pas d'ENR,
     - quand nous faisons face à un refus des autres locataires de passer aux ENR en raison d'un écart de prix.

Précision méthodologique sur les *High Impact RECs* et les REC classiques : dans les deux cas, il s'agit d'instruments contractuels attestant qu'une production d'énergie renouvelable a bien été réalisée par une installation. Les *High Impact RECs* répondent à des critères qualitatifs supérieurs comme :

- le fait d'être adossé à un projet de production d'électricité, qui sans cet achat de *High Impact RECs* n'aurait pas pu voir le jour ;
- l'électricité produite par ce projet est bien additionnelle quand elle est injectée dans le réseau électrique à un instant T ;
- enfin, dans une majeure partie des cas, ces projets sont aussi dotés de co-bénéfices sociaux.

  Ces critères sont reconnus par le *GHG Protocol*, permettant alors de réduire les émissions GHG liées à la consommation d'électricité. Afin d'atteindre ses objectifs d'ici 2030, Publicis a mis en place, avec l'aide de Schneider Electric, des contrats à long terme dans les pays à couvrir.

  Après achats des *High Impact RECs* et prise en compte des REC classiques et de GO (Garanties d'Origine), ce taux monte à **95,2% en 2025**. La Direction de la RSE Groupe et la Direction de l'immobilier font le point chaque année 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) ;

3. ***data centers :*** outre le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs permanent, un chantier d'analyse fine a été engagé fin 2023 afin d'avoir une vision précise sur les questions énergétiques tant dans les *data centers* en propre, partagés, que dans ceux des partenaires, notamment du *cloud* :

   a) **audits énergétiques :** en application de la directive 2012/27/UE, certaines agences en Europe réalisent des audits énergétiques permettant de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations et renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple),

   b) **sobriété énergétique :** lors de l'hiver 2023-2024, dans un contexte de tension mondiale sur l'énergie, le mot d'ordre de réduction des consommations d'énergies s'est poursuivi grâce aux nouvelles bonnes pratiques mises en place et maintenues depuis.

Scope 3

Avec l'entrée en application du décret n° 2022-982 révisant plusieurs articles du Code de l'environnement français sur le périmètre de calcul du scope 3, et, en conformité avec la CSRD européenne, exigeant également des entreprises la prise en compte d'un périmètre élargi, Publicis Groupe a travaillé sur l'intégration de nouvelles catégories (ex. : bénéfices sociaux et autres services).

En amont

1. **Produits et services achetés**, représentant la part la plus importante du scope 3, pour un total estimé de **103 702TeqCO$_2$.** Les catégories suivantes sont prises en compte dans le calcul, et sont intégrées dans les objectifs validés par SBTi :

   a) Information & Technologie (IT) : *data centers & Cloud services*, licences des *softwares*, développement et consulting,

   b) télécommunications et réseaux,

   c) recherche et développement, études,

   d) frais de recrutement et frais externes de formation,

   e) frais d'assurance, bancaires, juridiques.

   Travaux engagés sur la mesure des émissions des fournisseurs dans le scope 3 [E1-6-44 (c), E1-6-51]

   En 2025, après avoir observé les progrès réalisés par les fournisseurs du secteur IT, poste le plus critique pour Publicis, il a été décidé d'utiliser ces données dans le calcul du Bilan carbone 2025. Les critères de méthode qui ont permis de prendre en compte les facteurs d'émissions de plusieurs fournisseurs stratégiques sont les suivants :

   a) le caractère public de ces informations, essentiellement à travers les publications obligatoires annuelles,

   b) la vérification par un tiers externe, et l'existence d'un rapport d'auditeur public confirmant l'examen de ces données,

   c) la couverture des émissions des scopes 1+2 (*market based*) +3 (partiel) du fournisseur.

   Limites actuelles de l'inventaire des émissions liées volume total des achats : le volume considéré porte sur les achats stratégiques du Groupe bénéficiant à toutes les filiales. Les achats locaux sont pris en compte au-delà d'un montant de 100 000 euros. En deçà de ce montant, et en raison d'écarts subsistant dans les nomenclatures, ces achats ne sont pas encore intégrés. Quant aux achats indirects, réalisés pour le compte des clients et en leur nom (comme les achats d'espaces médias par exemple), ils sont intégrés directement dans le scope 3 des clients. **[E1-4-34 (b)]**

2. **Biens d'équipement et papier**, pour un total estimé de **6 097 TeqCO$_2$** et regroupant les éléments suivants :

   a) **IT :** pour un total estimé de **5 883 TeqCO$_2$**. Les matériels informatiques (serveurs, ordinateurs station de travail et ordinateurs portables, écrans, téléphones mobiles, tablettes, imprimantes…) sont pris en compte sous la forme d'un inventaire exhaustif de l'ensemble des matériels de bureautique et connectique utilisés par les salariés pour leurs activités quotidiennes, sur le lieu de travail ou chez eux. Le Groupe cherche à utiliser les solutions issues du Green IT, partout où c'est possible, permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes, des logiciels plus vertueux ;

b) **papier : 214** tonnes ont été consommées dont près de 70 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels), tout comme le sont les consommables (cartouches, fournitures, etc.), soit un impact de **211 TeqCO_2**. Depuis des années, la politique « zéro papier » a été implantée partout. Le déploiement de dispositifs comme *Follow Me* permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression par badge.

3. **Activités avec consommation d'énergie hors scopes 1 + 2 pour un total estimé de 5 232 TeqCO_2.**

Les émissions mesurées dans cette catégorie tiennent compte des émissions en amont et des pertes liées à la consommation d'énergie, calculées à partir de la consommation d'énergie du Groupe et à l'aide des ensembles de données appropriés.

4. **Transports amont :** *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

5. **Déchets** pour un total de **250 TeqCO_2 :**

a) le volume des déchets (non dangereux — le Groupe n'opère pas de déchets dangereux ou toxiques) qui sont recyclés est estimé à **1 691** 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). Début 2020, le Groupe a lancé un plan mondial de lutte contre le plastique à usage unique, l'objectif étant d'atteindre sa disparition dans toutes les entités. Même si la pandémie a amené un usage ponctuel accru d'éléments de protection individuelle à usage unique, la majeure partie des fournitures de bureau avec du plastique ont été éliminées ;

b) les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou *WEEE (waste electrical and electronic equipment)*, ou dans le cadre des contrats de reprise de matériels, permettant aussi une seconde vie pour ces matériels encore utilisables ;

c) la question du gaspillage alimentaire est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage du quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria des surplus alimentaires intacts issus de réunions.

6. **Déplacements professionnels**, pour un total estimé de **66 610 TeqCO_2** couvrant :

a) **les déplacements en avion** pour un total de **61 444 TeqCO_2**. Depuis 2013, Publicis Groupe comptabilise les émissions carbone des vols en fonction de la distance réellement parcourue et de la classe des passagers. Ce calcul prend en compte l'impact des traînées de condensation des avions. Les modalités des déplacements professionnels et voyages d'affaires sont définies dans la politique *Travel*, mise à jour chaque année dans Janus, le Code d'éthique et de conduite. Ces modalités privilégient le recours au train quand les distances et les infrastructures locales le permettent. Ces déplacements en avion font l'objet d'une validation à plusieurs niveaux ; l'objectif est d'amener les salariés concernés à repenser l'organisation de leurs déplacements, en concentrant les réunions sur plusieurs jours pour éviter des allers-retours inutiles. Les critères internes de justification ont été renforcés, et les équipes ont fait évoluer l'organisation de leurs déplacements afin d'en faire moins. Nous restons tributaires de nos clients et de leur souhait de se voir physiquement régulièrement. Pour tout autre motif, un déplacement doit être approuvé par un membre de la Direction Générale. Ces déplacements professionnels sont en hausse par rapport à 2024 du fait de la croissance des activités. Compte tenu de l'impact environnemental de ces déplacements, ils sont intégrés dans le programme actuel du Groupe de compensation carbone ;

b) les **autres déplacements**, en train et autres modes, y compris la location de véhicules. Pour les véhicules de location, il est demandé de recourir au modèle strictement nécessaire, si possible de privilégier des moteurs hybrides ou électriques. Dans les pays où une offre existe, il est demandé de privilégier les *Green Cabs* et l'usage du taxi à plusieurs.

7. **Déplacements domicile-travail des salariés** pour un total estimé de **53 087 TeqCO_2**.

Les bureaux du Groupe se situent dans des grandes métropoles du monde entier. Les salariés sont donc encouragés et incités à utiliser les transports en commun (prise en charge partielle ou totale) ou d'autres formes de mobilités douces (vélo, vélo électrique, etc.) avec un encouragement financier, et à faire du co-voiturage. Avec le retour au bureau trois jours par semaine, des impacts des trajets domicile-travail augmentent mécaniquement. Les agences ont défini des politiques locales, permettant de coller aux enjeux de la localisation des agences et des modes de transport en commun à proximité. L'objectif est d'encourager, partout où c'est possible, le recours aux modes de transports moins émetteurs comme les transports en commun, ainsi que d'autres options comme les voitures de service et de fonction électriques, hybrides, plus petites, ou de solutions alternatives de mobilité (vélo électrique).

8. **Actifs loués en amont,** pour un total estimé de **28 021 TeqCO_2.**

Les émissions proviennent de l'exploitation des actifs loués par le Groupe au cours de l'année de référence, et qui ne sont pas déjà incluses dans les inventaires scope 1 ou 2 du Groupe, calculées en équivalent carbone par mètre carré d'espace de bureau.

Immobilier et bureaux (Actifs en *leasing* amont), pris en compte au titre de la surface totale occupée, dans tous les pays, pour un total estimé de **28 021 TeqCO_2**.

Les enjeux environnementaux sont intégrés dès la phase amont d'un projet par la Direction de l'immobilier du Groupe, qu'il s'agisse de travaux d'aménagements pour les agences ou lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier des espaces fonctionnels répondant à des critères de performance énergétique et environnementale. Avec le travail en mode hybride, le Groupe accompagne la transformation des espaces de travail tout en poursuivant ses objectifs d'optimisation des surfaces dans le cadre du programme *All in One*. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les responsables de l'immobilier des différents pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux :

a) certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, *Energy Star*...) ; comme à Boston, New York, Chicago, Los Angeles, Gurgaon, Bangalore, Shanghai, Paris ou Londres pour ne citer que quelques exemples. Conformément aux termes de la directive européenne sur la Taxonomie Climat, les nouveaux baux dans des immeubles certifiés en matière environnementale sont pris en compte dans les Capex alignés (section 4.2.1) ;

b) sélection du fournisseur d'énergie et du mix énergétique incluant des énergies renouvelables (ENR). Des agences de plus en plus nombreuses sont déjà à 100 % d'ENR ;

c) installations électriques économes et dites intelligentes, et gestion régulée du chauffage et de l'air conditionné ;

d) suivi des consommations d'eau et des autres fluides utilisés (air conditionné) ;

e) matériaux biosourcés pour les aménagements intérieurs et la décoration ;

f) dispositifs de tri des déchets et filières de recyclage effectives (tracées et prouvées).

En aval

9. Transport et distribution : *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

En tant que société de services intellectuels, le transport et la distribution en aval ne sont pas considérés comme pertinents, car il n'y a pas de mouvement physique de matériaux comme c'est le cas dans un processus de fabrication.

10. Traitement des produits et services vendus : *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

11. Utilisation des produits et services vendus : nous travaillons avec nos clients et nos partenaires à l'élaboration de méthodes de mesure harmonisées. Grâce à l'utilisation d'A.L.I.C.E., le calculateur carbone interne qui s'applique à toutes les activités du Groupe, les équipes peuvent estimer les impacts de leurs projets pour les clients. 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.

Les clients interrogent les agences du Groupe afin de prendre en compte, dans leurs propres calculs, les émissions de gaz à effet de serre liés aux services qu'ils nous achètent. L'approche privilégiée est ***« Service Level Emissions »*** afin d'avoir des calculs homogènes. Ils reposent sur le montant des services achetés auprès de Publicis par rapport au chiffre d'affaires total, multiplié par les émissions carbone totales du Groupe;

Cependant, d'autres méthodes de calcul sont utilisées à la demande des clients :

a) montant des achats réalisés par les clients auprès des agences (intensité carbone sur revenu) : les données du Groupe publiées sont prises comme référence (à l'exception des achats media pour lesquels il faut prendre en compte les émissions des médias eux-mêmes) ;

b) montant des achats réalisés par les clients auprès des agences par type de service vendu (intensité carbone sur revenu par activité) : émissions liées au service acheté dans le pays donné, intégrant des variations géographiques sur le mix énergétique local ;

c) nombre de salariés travaillant sur leurs projets (intensité carbone *per capita*) ;

d) estimation des impacts liés aux campagnes d'achat *Media* ou pour le développement d'une solution digitale : le calculateur carbone A.L.I.C.E. permet d'estimer ces impacts de manière plus ajustée que des facteurs d'émissions monétaires.

12. Fin de vie des produits et services vendus : *non pertinent au regard des activités de services intellectuels.*

13. Actifs loués en aval : *non pertinent ;* 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 %. Les autres investissements sont déjà inclus dans les émissions des scopes 1 + 2.

16. Les émissions GES de Publicis Groupe ne présentent pas de différences notables lorsqu'on les examine par grandes activités, ni par pays ; l'analyse au niveau du Groupe demeure la plus pertinente. **[E1-6-AR 41]**

/ Consommation d'énergie [E1-5-37 (a) & (b)] & Tableau sur les énergies renouvelables [E1-5-37 (c)]

Indicateurs ESRS	2025
a) Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles (MWh)	19 422
b) Consommation totale d'énergie provenant de sources nucléaires (MWh)	3 200
c) Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	88 687
c-i) Consommation de carburant pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant également les déchets industriels et municipaux d'origine biologique), les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.	–
c-ii) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	88 687
c-iii) Consommation d'énergie renouvelable auto-générée non issue de carburant	–
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%) (*)	79,7 %
Consommation totale d'énergie (MWh)	111 310

/ Émissions de gaz à effet de serre (GES) [E1-3-29 (b), E1-6-44, E1-6-50, E1-6-52]

Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique	2024	2025
Réductions d'émissions de GES réalisées	24 311	23 133
Réductions attendues des émissions de GES	67 680	83 330

Intensité des GES par revenu net	2024	2025	%N/N-1
Émissions totales de GES (en fonction de la localisation) par revenu net (tCO2eq/unité monétaire)	19,47	18,52	-4,88 %
Total des émissions de GES (basées sur le marché) par revenu net (tCO2eq/unité monétaire)	17,84	16,15	-9,47 %

Rapprochement quantitatif - Voir Etats Financiers (section 5.2)	2024	2025
Recettes nettes utilisées pour calculer l'intensité des GES	16 030	17 399
Recettes nettes (autres)	16 030	17 399

Rapprochement quantitatif	2024	2025
Émissions totales de GES en fonction du lieu (TeqCO2)	312 228	322 231
Émissions totales de GES basées sur le marché (TeqCO2)	285 980	281 044

Rapprochement quantitatif - Indicateurs ESRS	2024	2025
Émissions biogéniques de CO_2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non incluses dans les émissions de GES du scope 1	–	–
Pourcentage d'instruments contractuels, émissions de GES du scope 2 (*)	65 %	79,7 %
Divulgation des types d'instruments contractuels, émissions de GES du scope 2	EAC	EAC
Pourcentage des émissions de GES du scope 2 basées sur le marché et liées à l'achat d'électricité associé à des instruments	100 %	100 %
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie assortis d'attributs relatifs à la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du scope 2	– %	– %
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques dégroupés en relation avec les émissions de GES du scope 2	– %	– %
Émissions biogéniques de CO_2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non incluses dans les émissions de GES du scope 2	– %	– %
Pourcentage des GES du scope 3 calculés à l'aide de données primaires	56 %	63,6 %

Les émissions biogéniques de CO_2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse qui se produisent dans la chaîne de valeur ne sont pas incluses dans les émissions de GES du scope 3.

* En 2025, la part des ENR atteint 79,7 % en intégrant la mise place de contrats à long terme avec des *High Impact RECs* (voir section 4.2.4).

Émissions carbone par scope	Année de référence 2019	2024	2025	% N/N-1	2030	2040	Annuel % Objectif/ année de base
Scope 1 Émissions de GES							
Émissions brutes de GES du scope 1 ($TeqCO_2$)	9 895	6 164	5 338	-13 %	4 948	989	4,50 %
Pourcentage des émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)	–	–	–	–			
Scope 2 Émissions de GES							
Émissions brutes de GES du scope 2 basées sur la localisation ($TeqCO_2$)	56 018	42 739	52 498	22,8 %	28 009	5 601	4,50 %
Émissions brutes de GES du scope 2 basées sur le marché ($TeqCO_2$)	55 885	16 491	11 312	-31,4 %	27 943	5 588	4,50 %
Émissions significatives de GES du Scope 3							
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES ($TeqCO_2$)	250 236	264 278	262 786	-0,6 %	125 118	2 502	4,50 %
1. Achats de biens et de services	51 778	111 474	103 702	-7,0 %	25 889		
2. Biens d'équipement ● dont matériels IT	3 113	5 353	5 883	9,9 %	1 557		
3. Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	13 478	5 597	5 232	-6,5 %	6 739		
4. Transport et distribution en amont	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
5. Déchets générés par les activités	200	113	250	121,2 %	100		
6. Voyages d'affaires ● dont aériens 2025 : 61 444 ● dont autres modes 2025 : 5 166	94 562	64 547	66 610	3,2 %	47 281		
7. Déplacements domicile-travail	52 863	46 162	53 087	15,0 %	26 432		
8. Actifs loués en amont	34 242	30 532	28 021	-8,2 %	17 121		
9. Transport en aval	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		

Émissions carbone par scope	Année de référence 2019	2024	2025	% N/N-1	2030	2040	Annuel % Objectif/ année de base
10. Transformation des produits vendus*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
11. Utilisation des produits vendus			–		–		
12. Traitement en fin de vie des produits vendus*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
13. Actif loué en aval			–		–		
14. Franchises*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
15. Investissements	–	500	–	– %	–		

* N/P : non pertinent au regard des activités de services intellectuels de Publicis Groupe, services destinés aux entreprises (BtoB).

4.2.5 Actions 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. **[E1-7-61 (c)]** Publicis Groupe est accompagné dans ces projets par un cabinet externe, afin de valider la robustesse des projets retenus et de suivre leur évolution dans le temps. **[E1-7-59 (a)&(b)]**

La compensation carbone par le biais d'achats de crédits carbone reste l'action intervenant en dernier recours. Publicis Groupe s'est fixé comme objectif intermédiaire d'atteindre la neutralité carbone pour les scopes 1 et 2, avant 2030, avec comme levier principal le recours aux énergies renouvelables en source directe. La compensation carbone, dans le cadre des plans engagés successivement depuis 2020, vise à compenser les émissions résiduelles des scopes 1 et 2. Depuis ces dernières années, le Groupe intègre dans le plan de compensation, les émissions liées aux déplacements professionnels en avion (part du scope 3).
[E1-7-56 (a) & (b), E1-7-58]

En 2025, le Groupe a annulé l'équivalent de **83 260 TeqCO_2** par des CCV. Ces actions de réduction et de compensation permettent à Publicis Groupe d'atteindre **une neutralité carbone pour les scopes 1 + 2 et le transport professionnel aérien en 2025** (et ce depuis 2020), conformément aux exigences de l'Accord de Paris. **[E1-7-56 (b), E1-7-AR 61]**

Depuis 2022, Publicis Groupe a intégré, dans son plan actuel de compensation, des émissions du scope 3 liées au transport aérien des déplacements professionnels. En 2023, un second projet pluriannuel de cinq ans a été mis en œuvre afin de prendre la suite du premier. Ce « **CCV Plan 2** » comprend :

- 85 % la poursuite du programme Gandhi/Pawan (certifié *Verified Carbon Standard* — typologie « *bundled renewable energy project* »), 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 (certifiés *American Carbon Registry* — « *IFM* (*Improved Forest management*) »), 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/Natixis. C'est un fonds mutualisé dans lequel le Groupe a investi 20 millions d'euros, permettant de recevoir en contrepartie des crédits carbone durant les 15 prochaines années – voir la description dans la section 4.2.2.2.

/ Compensation carbone : projets soutenus dans les Plans 1 & 2 depuis 2019 [ESRS 2 E1-4, AR 25 (a) & (b), E1-7-AR 56 (a) & 56 (b), 58, 59 (a)&(b)]

Nom du projet	Pays	Catégorie de projet	Type de projet	Norme internationale	Norme de co-bénéfice	Alignement ODD	Nbre de crédits en 2025	Affectation de la compensation
Gandhi/Pawan (Plan 1 et Plan 2)	Inde	Réduction	Énergie renouvelable (éoliennes dans trois régions)	VCS	–	N° 7, 8, 13	70 342	85 %
Forêt du Maine et Forêt du Michigan (Plan 2)	États-Unis	Réduction	Préservation des forêts de feuillus et de conifères	ACR	–	N° 6, 13, 15	12 916	15 %

/ Informations quantitatives relatives aux absorptions de GES [E1-7-33 (a); E1-7 ART 57]

Indicateurs ESRS - Absorptions - Données comparatives	N	% N/N-1
Activité d'absorption des GES n° 1 (par exemple, restauration des forêts)	–	
Total des absorptions de GES résultant des propres activités de l'entreprise (en $TeqCO_2$)	-	
Activité d'absorption des GES n° 1 (par exemple, restauration des forêts)	–	
Total des absorptions de GES réalisées dans la chaîne de valeur en amont et en aval (en $TeqCO_2$)	-	
Inversions (en $TeqCO_2$)	-	

[E1-7-58]

Activité d'élimination des GES	2024	2025
Activité d'élimination des GES 1	–	–
Activité d'élimination des GES 2	–	–
Émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'enlèvement	–	–
Élimination totale des GES dans la chaîne de valeur en amont et en aval (tCO2eq)	–	–
Inversions (tCO2eq)	–	–

[E1-7-59]

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	2024	2025
Norme de qualité reconnue 1	VCS	VCS
Norme de qualité reconnue 2	VCS	VCS
Norme de qualité reconnue 3	ACR	ACR
Part des projets au sein de l'UE	– %	– %
Part des projets de réduction	100 %	100 %
Part des projets d'enlèvement	– %	– %
Part des crédits carbone pouvant faire l'objet d'ajustements correspondants	– %	– %

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	2024	2025
Quantité totale de crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur qu'il est prévu d'annuler à l'avenir		

[E1-7-AR 62]

	2024	2025
Pourcentage de projets de réduction	100 %	100 %
Pourcentage de projets d'éloignement	– %	– %
Pourcentage de normes de qualité reconnues	100 %	100 %
Pourcentage de projets réalisés dans l'Union européenne	– %	– %
Pourcentage pouvant faire l'objet d'un ajustement correspondant	– %	– %

[E1-7-AR 64]

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	Date
Date prévue pour l'annulation des crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur	2026

4.2.6 Indicateurs environnement et climat consolidés

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE – partie *CSR Smart data*.

Indicateurs	Unité	2023	2024	2025	Objectifs SBTi pour 2030 (1)
Effectifs Groupe	Nombre	103 295	108 179	114 079	
Scope 1	$TeqCO_2$	6 164	5 211	5 338	- 50 %
Scope 2 « Location-based »	$TeqCO_2$	33 462	42 739	52 498	
Scope 2 « Market-based »	$TeqCO_2$	20 138	16 491	11 312	50 %
Scope 2 lié à la consommation de vapeur, chaleur	$TeqCO_2$	1 049	1 097	1 609	
Scope 3 Total	$TeqCO_2$	195 049	264 278	262 786	- 50 %
Scope 3 par catégories GHG Protocol (2)	$TeqCO_2$				
Produits et services achetés	$TeqCO_2$	74 883	111 474	103 702	
Biens immobilisés	$TeqCO_2$	4 743	5 353	5 883	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	$TeqCO_2$	6 331	5 597	5 232	
Déchets générés	$TeqCO_2$	256	113	250	
Déplacements professionnels	$TeqCO_2$	50 820	64 547	66 610	
Déplacements domicile-travail	$TeqCO_2$	35 452	46 162	53 087	
Actifs loués en amont	$TeqCO_2$	22 064	30 532	28 021	
Investissements	$TeqCO_2$	500	500	–	
Total* des Scopes 1+2 « Market-based »+3	$TeqCO_2$	222 399	287 077	281 044	
Émissions compensées par l'achat de CCV	$TeqCO_2$	68 602	86 249	83 260	
% réduction des émissions des Scopes 1+2 (3)	%	58,4	59,2	56,6	
% réduction des émissions du Scope 3 (3)	%	(7,7)	5,6	(1,0)	
% réduction des émissions des Scopes 1+2+3 (3)	%	24,9	7,9	11,1	
Intensité Carbone per capita ● Intensité per capita	$TeqCO_2$	2,10	2,7	2,46	
Intensité Carbone par chiffre d'affaires ● Intensité par chiffre d'affaires	$TeqCO_2$/M€	16,9	17,8	19,2	
Consommation d'électricité	MWh	109 650	110 188	111 310	
Intensité énergétique per capita ● Intensité per capita	MWh	1,1	1,1	1,0	
Énergie renouvelable (hors REC)	MWh	65 998	83 170	88 640	
Proportion d'ENR en source directe (4)	%	60	65,2	79,7	100 %
Proportion d'ENR en source directe + REC	%	92,6	94,9	95,2	
REC achetés (MWh)	MWh	34 841	21 399	17 211	
Consommation d'eau	m^3	431 050	399 941	428 966	
Dont eau per capita	m^3	4,2	3,7	3,8	

4

Indicateurs	Unité	2023	2024	2025	Objectifs SBTi pour 2030 (1)
Volume total de déchets non recyclés	tonnes	3 028	2 680	2 875	
Volume total de déchets recyclés	tonnes	1 586	1 805	1 691	
Dont déchets recyclés per capita	tonnes	0,02	0,02	0,01	
Consommation de papier	tonnes	159	140	214	
Dont papier certifié FSC, PEFC, éco-labels	%	70	68,5	92,1	
Dont papier per capita	tonnes	0,002	0,001	0,001	
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile – travail)	milliers km	582 807	715 901	821 453	
Dont déplacements per capita	milliers km	5,6	6,6	7,2	
Voyages professionnels	milliers km	264 325	363 411	373 687	
Domicile-travail	milliers km	318 481	352 490	447 766	

(1) SBTi : suite au changement méthodologique de novembre 2021, les objectifs du Groupe ont été de nouveau soumis : - 50 % de réduction des scopes 1+2+3 et l'objectif de neutralité carbone pour 2030. Un objectif Net Zero a été fixé pour 2040.
(2) GHG Protocol pour Greenhouse Gas Protocol.
(3) Par rapport à 2019 (316 149 TeqCO_2)
(4) En 2025, la part des ENR passe à 79,7 % en intégrant la mise place de contrats à long terme avec des *High Impact RECs*. (voir section 4.2.4).
* Total calculé sur les données brutes (hors action de réduction et de compensation).

Consommation d'eau

La consommation d'eau est estimée à **428 966 m³ – soit 3,8 m³ *per capita***. Les agences sont locataires dans des immeubles qui sont approvisionnés en eaux par les dispositifs locaux. Il s'agit d'une eau de qualité sanitaire standard. Le traitement de l'eau après usage est également semblable aux procédures utilisées pour les habitants. Les principales améliorations à la portée des agences reposent sur de l'efficacité ; par exemple, pour les sanitaires, la pose de *sensors* réduisant les volumes d'eau dispersés, et l'intervention rapide dès la détection de la moindre fuite d'eau. Les approvisionnements sont issus des systèmes municipaux de distribution d'eau ou des opérateurs privés, dans le cadre de contrats à long terme passés avec les gestionnaires des immeubles. L'objectif reste de continuer à réduire la consommation d'eau.

Volume (m³)	2024	2025
(a) Consommation totale d'eau	399 941	428 966

Biodiversité

Le Groupe a réalisé en 2023 une première analyse d'empreinte sur la Biodiversité, avec l'aide d'un cabinet externe.

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 = *parts per billion*,* signifie agrégé). Cette méthode intègre une dimension statique et une autre dynamique liée à l'activité de l'année écoulée. Ce modèle couvre, pour les écosystèmes terrestres et d'eau douce, quatre des cinq pressions de l'IPBES – *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (le GIEC de la Biodiversité), soit, a) le changement d'usage des sols, b) la surexploitation des ressources naturelles, c) le changement climatique et d) la pollution.

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. 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*.

Ces calculs ont été réalisés sur la base des données publiques 2022. Le total des impacts sur la biodiversité s'élève à **232 MSAppb***, plus des deux tiers étant des impacts terrestres (*versus* aquatiques).

Publicis Groupe ressort avec un impact de 18 MSAppb* (*ppb* = *parts per billion*/parties par milliard, et * signifie agrégé).

Au regard de ces éléments factuels sur l'empreinte estimée du Groupe, et à l'issue de l'analyse de double matérialité révisée en 2025, cet ESRS n'est pas matériel pour Publicis Groupe. Cette analyse sera actualisée en 2026.

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.

En France, le Groupe poursuit le développement de son rucher installé sur le toit du siège du Groupe aux Champs-Élysées. 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 % de la vente du miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches au Cameroun, avec le peuple Baka, pour préserver le savoir-faire ancestral des ruches tressées.

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.

4.2.7 Alignement avec la Taxonomie européenne

4.2.7.1 Cadre réglementaire

La réglementation européenne, dite de la Taxonomie verte (*EU Regulation 2020/852*) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action pour la finance durable dont l'objectif est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

Le règlement Taxonomie introduit des obligations de reporting pour les entreprises non financières et financières sur la base d'une classification permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental. Cette classification vise notamment à réorienter les flux vers des investissements dits durables.

La Taxonomie européenne a fixé un cadre autour de six objectifs ayant fait l'objet d'un règlement délégué de la Commission européenne :

1. atténuation du changement climatique ;
2. adaptation au changement climatique ;
3. utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
4. transition vers une économie circulaire intégrant le recyclage des déchets ;
5. prévention et réduction de la pollution ;
6. protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes sains.

Publicis Groupe a procédé à une analyse de ses activités pouvant répondre aux six critères d'éligibilité attendus et définis dans :

- le règlement délégué (UE) 2026/73 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2178 en ce qui concerne la simplification du contenu et de la présentation des informations à publier sur les activités durables sur le plan environnemental ;
- et les règlements délégués (UE) 2021/2139 et (UE) 2023/2486 en ce qui concerne la simplification de certains critères d'examen technique permettant de déterminer si des activités économiques ne causent de préjudice important à aucun des objectifs environnementaux.

Le Groupe est tenu de publier les trois indicateurs suivants requis sur la désignation des activités éligibles matérielles. Il est exempté d'analyse d'éligibilité et d'alignement des activités économiques qui ne sont pas matérielles, à savoir celles dont la valeur cumulée est inférieure à 10 % du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP). L'analyse est menée de manière indépendante aux bornes de chaque indicateur : chiffre d'affaires (CA), Capex (*capital expenditure*) et Opex (*operational expenditure*).

Une activité est dite « éligible » lorsqu'elle est incluse dans la liste évolutive des activités figurant dans les actes délégués du règlement Taxonomie en ce qu'elle contribue aux six objectifs environnementaux susvisés.

L'analyse des activités de l'entreprise a été réalisée sur la base des codes NACE et complétée par une revue qualitative de certaines activités, avec des vérifications au niveau local comme central, afin d'identifier plus précisément les activités éligibles. La Taxonomie européenne couvre en priorité les activités ayant le plus d'impact sur le climat. Au regard de la réglementation actuelle, plusieurs activités du Groupe comme la création et communication publicitaires ne sont pas éligibles.

Parmi les activités listées dans la taxonomie, une catégorie a été retenue comme éligible à ce jour :

- « Traitement des données, hébergement et activités connexes » (8.1).

La méthodologie utilisée pour le reporting Taxonomie est explicitée dans la section 4.1.2 « Méthodologie du Reporting RSE ».

4.2.7.2 Activités éligibles

Chiffre d'affaires

En 2025, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 17 399 millions d'euros et correspond au montant figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Le chiffre d'affaires éligible s'élève à 1 840 millions d'euros, soit 10,6 % du revenu du Groupe, et correspond aux activités du Groupe classées dans la catégorie « Traitement des données, hébergement et activités connexes » (J63.11). Les activités d'Epsilon sont les principales concernées.

Dépenses d'investissement (« Capex »)

En 2025, les dépenses d'investissement du Groupe s'élèvent à 276 millions d'euros dont 115 millions d'euros au titre des immobilisations incorporelles et 161 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles (voir tableaux de variation des immobilisations incorporelles et corporelles en notes 13 et 14 des comptes consolidés de l'exercice 2025). La part des dépenses d'investissement rattachée au chiffre d'affaires éligible s'élève à 86 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 191 millions d'euros (voir note 25 des comptes consolidés de l'exercice 2025). Ces investissements sont éligibles à 100 %.

En conséquence, le montant des Capex éligibles en 2025 s'élève à 277 millions d'euros, soit 59,3 % des Capex du Groupe qui s'élèvent au total à 467 millions d'euros.

Dépenses d'exploitation (« Opex »)

En 2025, l'indicateur relatif aux dépenses d'exploitation tel que défini par la Taxonomie concerne principalement les dépenses d'entretien et de maintenance des bureaux. Cependant, cet indicateur est considéré comme non pertinent pour Publicis compte tenu de l'impact non significatif.

4.2.7.3 Activités alignées

Au regard des critères de la Taxonomie européenne, les activités éligibles ne sont pas encore alignées. Un travail est en cours sur la qualification des activités éligibles, voir section 4.2.7.4.

- Publicis Groupe est membre du *Global Compact* des Nations Unies et ses 10 Principes-clés sont intégrés dans le Code de conduite et d'éthique Janus. Celui-ci se réfère également aux principes directeurs à l'attention des multinationales de l'OCDE, de même qu'aux règles de l'Organisation internationale du travail (OIT), relatives aux principes et droits fondamentaux du travail, des huit conventions fondamentales de l'OIT et de la Charte internationale des droits de l'homme. Le Code de conduite et d'éthique Janus s'applique à l'ensemble du Groupe et de ses filiales dans le monde, donc à tous les salariés. Dans le cadre du plan de vigilance, des mesures de vigilance sont destinées à veiller au respect des droits humains et des libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, ainsi qu'en matière d'impacts environnementaux (voir section 4.6).
- Publicis Groupe a défini une politique pour prévenir les risques de fraude et dispose d'une organisation dédiée pour prévenir les risques de corruption, alignée avec les règles de la loi dite Sapin 2 (voir section 4.4.3).
- Publicis Groupe considère que la contribution apportée par la fiscalité participe à l'essor économique et social des pays dans lesquels il opère, et ce, au bénéfice des communautés locales.
- Le Code de conduite et d'éthique Janus réaffirme l'obligation de respect des législations locales y compris le droit à la concurrence. Tous les salariés ont l'obligation de se conformer à ces règles (voir section 4.4.2).

/ Part du chiffre d'affaires 2025 éligible et alignée sur la Taxonomie, par objectif environnemental [ESRS 2 E1-9]

	Part du chiffre d'affaires/total du chiffre d'affaires	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible à la Taxonomie par objectif
Atténuation du changement climatique (CCM)	– %	10,6 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	– %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

/ Part des dépenses d'investissement (« Capex ») éligible et alignée sur 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)	– %	59,3 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	– %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

/ Part des dépenses d'exploitation (« Opex ») éligible et alignée sur la Taxonomie, par objectif environnemental

	Part des opex/total des opex	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible à la Taxonomie par objectif
Atténuation du changement climatique (CCM)	– %	– %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	– %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

Les tableaux détaillés présentant la part du chiffre d'affaires, des *Capex* et des *Opex* issue d'activités économiquement éligibles et/ou alignées sur la Taxonomie sont présentés à la section 4.2.8 avec des tableaux détaillés.

4.2.7.4 Travaux en cours

a) Sur les *data centers* (article 8.1 Taxonomie européenne)

En 2023, Publicis Groupe a commencé une revue approfondie de ses *data centers* – en propre, partagés ou ceux utilisés pour le *Cloud* chez des tiers. L'objectif de ces travaux est d'identifier et de qualifier la part de ces infrastructures alignées sur le Code de conduite européen pour les *Data centers* (*European Code of Conduct for Energy Efficiency in Data Centers*), respectant les critères énoncés dans le format publié en septembre 2023 (*Assessment Framework for Data Centres in the Context of Activity 8.1 in the Taxonomy Climate Delegated Act*). La première étape a consisté, avec l'aide d'un cabinet extérieur indépendant, à former les équipes concernées et à établir un programme de travail. Ces travaux couvrent les *data centers* en propre, ceux qui sont loués chez des tiers et le *Cloud* avec les partenaires externes et de nouveaux outils comme les studios virtuels. Cette approche est volontaire et vise à disposer d'une analyse suffisamment précise afin d'améliorer l'efficacité énergétique, de réduire la consommation d'énergie des *data centers*. Elle doit aussi encourager, chez les partenaires notamment du *Cloud*, des solutions les moins énergivores. Ces travaux se poursuivront en 2026 afin d'obtenir une meilleure qualification de ces activités au regard des exigences européennes. En 2025, comme en 2024, ces activités ont été considérées, par défaut, comme non alignées.

b) Sur les investissements et financements [E1-1-9]

En 2024, Publicis Groupe s'est engagé dans le Fonds Climat pour la Nature de Mirova/Natixis, à hauteur de 20 millions d'euros, ce qui permettra à l'entreprise de disposer de crédits carbone pour les 15 prochaines années à un prix stable (6 millions ont d'ores et déjà été investis entre 2024 et 2025).

4.2.8 Tableaux détaillés de la Taxonomie européenne

Part du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx ventilés par ICP

en millions d'euros

ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Bio-diversité					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Chiffre d'affaires	17 399	10,6 %	–	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	– %
CapEx	467	59,3 %	–	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	– %
OpEx	50	– %	–	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	– %

Les colonnes (2) à (14) se rapportent à l'exercice 2025.
La colonne (2) contient le dénominateur de l'ICP respectif.
La colonne (3) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée au total des activités économiques éligibles à la taxonomie, alignées ou non sur celle-ci.
La colonne (5) contient la part du dénominateur de l'ICP respectif associée au total des activités économiques alignées sur la taxonomie.

Part du chiffre d'affaires ventilé par activité

Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxonomie (part du chiffre d'affaires éligible à la taxonomie)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires)	ICP aligné sur la taxonomie (part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie)	Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Bio-diversité			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	10,6 %	0	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	0	– %
Somme des alignements par objectif					– %	– %	– %	– %	– %	– %			
ICP total (chiffre d'affaires)		17 399	0	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	0	– %

Pour les lignes « activités », colonne (2) : le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité économique peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir :
- Atténuation du changement climatique : CCM.

Part des CapEx ventilés par activité

Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxonomie (part des CapEx éligible à la taxonomie)	ICP aligné sur la taxonomie (valeur monétaire des CapEx)	ICP aligné sur la taxonomie (part des CapEx alignés sur la taxonomie)	Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie						Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Bio-diversité			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	18,4 %	0	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	0	– %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	40,9 %	0	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	0	– %
Somme des alignements par objectif					– %	– %	– %	– %	– %	– %			
ICP total (CapEx)		467	0	– %	– %	– %	– %	– %	– %	– %	0	0	– %

Pour les lignes « activités », colonne (2) : le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité économique peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir :
- Atténuation du changement climatique : CCM.

L'évaluation réalisée a mené à la conclusion que les dépenses d'exploitation couvertes par la définition de la Taxonomie ne sont pas significatives au regard du total des dépenses d'exploitation consolidées du Groupe. En effet, compte tenu de son activité, les dépenses d'exploitation du Groupe sont essentiellement constituées de charges de personnel et d'autres charges opérationnelles (cf. notes 5 et 6 des comptes consolidés de l'exercice 2025 présentés au chapitre 6).

Publicis Groupe a choisi d'utiliser l'option d'exemption de matérialité permise par le texte et n'a pas mené d'analyse complémentaire sur l'éligibilité et l'alignement de ses OpEx.

ESRS E5 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.2.9 Ressources naturelles et économie circulaire

Les activités de services intellectuels aux entreprises de Publicis Groupe reposent sur la commercialisation de biens immatériels. Cependant, les activités digitales de l'entreprise nécessitent le recours à des matériels, notamment IT, qui font partie de produits ayant recours à des ressources naturelles pour leur fabrication. Par ailleurs, le stockage des données digitales nécessite des capacités *ad hoc*, qu'il s'agisse des serveurs de l'entreprise ou des *data centers* du *Cloud* chez les fournisseurs. Enfin, certaines activités métiers ayant un caractère éphémère, comme l'événementiel et la production, peuvent générer des déchets.

Ce sujet est donc matériel sur l'amont de la chaîne de valeur de l'entreprise et nécessite un travail approfondi auprès des fournisseurs. Ces enjeux réglementaires ont été anticipés mais avaient comme préalable de disposer d'outils de gestion et de suivi des fournisseurs harmonisé et permettant la collecte de données RSE, ce qui est le cas avec la montée en puissance de la plateforme ARIBA. Des premières analyses ont pu être conduites et vont être étendues en 2025 et se poursuivront en 2026. Ce chapitre présente donc un panorama partiel.

4.2.9.1 Impacts, risques et opportunités – en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & travaux *ad hoc*	Actions majeures	Objectifs
Impacts négatifs **IRO 4** Élevé CT/MT/LT	● Pour la bonne marche de toutes ses activités digitales, le Groupe a besoin de systèmes IT performants et de matériels récents pour équiper ses salariés. ● Les activités digitales génèrent des déchets électroniques ; en l'absence de filières de traitement adaptées, ces déchets pourraient porter atteinte aux écosystèmes et/ou à la santé humaine, notamment dans les pays en développement	● Janus – *Net Zero Climate policy* ● CSR for Business Guidelines	● Les sujets sociaux et environnementaux sont au cœur des revues RSE conduites avec les fournisseurs. Les audits externes sociaux ont été conduits en 2025 afin d'approfondir ces sujets avec les fournisseurs de la catégorie Facilities Management. Une série d'audits sociaux externes a été réalisée avec les fournisseurs de la catégorie Facilities Management ● Sur les aspects environnementaux, les salariés sont sensibilisés à la réduction des déchets avec des actions locales liées au tri sélectif, à la lutte contre le gaspillage, à une gestion attentive de ressources naturelles et des matériaux ● Il est demandé aux fournisseurs de proposer des produits et des options issus de l'économie circulaire, de garantir les reprises de matériels une seconde vie ou un recyclage dans des filières *ad hoc*. La gestion des e-déchets sont aussi abordés avec les fournisseurs du *Cloud* ● Les activités de production et événementiel ont mis en place des standards opérationnels pour réduire au maximum toute forme de déchets, et de recourir à des solutions issues de l'économie circulaire	Conformité aux *CSR for Business Guidelines* de la part des fournisseurs stratégiques et importants

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.2.9.2 Les politiques Groupe

La politique environnementale du Groupe *Net Zero Climate* et son *Appendix*, depuis son origine, intègre la nécessité de favoriser l'économie circulaire pour limiter l'utilisation de ressources naturelles ou de matières premières qui pourraient être disponibles sous une autre forme, grâce à l'économie circulaire. **[E5-1-12, E1-5-14, ESRS 2 MDR-P-65 (b)]**

Ce principe vaut pour le fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour les activités métiers. Les agences se sont engagées volontairement depuis plus d'une dizaine d'années à promouvoir les supports issus de papiers, plastiques, tissus et autres matériaux recyclés, que cela soit pour des éditions sur papier ou pour des événements et des manifestations éphémères, en travaillant avec des fournisseurs garantissant ces matières premières issues de matériaux recyclés. Par exemple, les activités de production et évènementielles ont inscrit le recours à l'économie circulaire comme principe-clé afin de favoriser ce type de sourcing dans leurs différents projets. Des responsables RSE de ces agences interviennent très en amont des projets afin de réduire au maximum les déchets et de trouver des alternatives en fonction des besoins. Dans le cadre d'événements éphémères, la priorité est donnée à des matériaux issus de produits recyclés comme le bois pour les décors, ou le choix se porte sur des moquettes réalisées à partir de moquettes recyclées (voir l'exemple de Publicis Live à travers ses *Sustainability Guidelines* partagées avec les fournisseurs intervenant sur différents événements sur le site internet du Groupe). Pour la production, la priorité va à des éléments de décor ayant déjà servi et à des costumes loués dans la mesure du possible. Cela permet d'encourager les filières vertueuses et les fournisseurs engagés, et de travailler avec certains à de nouvelles solutions. **[E5-1-16, E5-2-19, ESRS 2 MDR-A-68 (a),(b)&(c)]**

La politique *CSR for Business Guidelines* s'impose aux fournisseurs dans le cadre des contrats Groupe comme annexe au contrat signé. Elle contient l'objectif d'accroître la part des biens achetés issus de l'économie circulaire, ou ayant une part croissante de matériaux issus de l'économie circulaire.**[E5-1-14]** Par exemple, dans la catégorie des ordinateurs portables et des écrans indispensables à tous les salariés, la part de matériaux issus de l'économie circulaire progresse – essentiellement les coques des ordinateurs, des claviers et des souris de même que pour les imprimantes. **[E5-2-20 (a), (b) & (d)]**

La traçabilité doit encore s'améliorer car les indicateurs des fournisseurs ne sont pas encore homogènes.

Cela explique pourquoi le Groupe n'a pas encore généralisé d'objectifs à atteindre. Les perspectives d'accroître le recours à l'économie circulaire se discutent au cas par cas avec chaque fournisseur, en fonction de son niveau de maturité et de ses projets dans ce domaine, et des gammes de produits qui seront achetées par le Groupe afin d'encourager cette offre issue de l'économie circulaire.

4.2.9.3 La gestion des déchets

La politique environnementale du Groupe *Net Zero Climate*, depuis son origine, intègre une réduction drastique des déchets, que ce soit dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise, de ses activités métiers, et de ses relations avec les fournisseurs.

D'où viennent les déchets du Groupe ?

Total 2025 : 2 875 tonnes, et 133 TeqCO_2 :

- le volume des déchets (non dangereux) qui sont recyclés est estimé à 1 691 tonnes. **[E5-5-37 (b)]** L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant depuis plusieurs années une traçabilité en place pour 100 % des volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Début 2020, le Groupe a lancé un plan mondial de lutte contre le plastique à usage unique, l'objectif étant d'atteindre sa disparition dans toutes les entités. C'est le cas depuis des années pour les fournitures de bureau, et des alternatives ont été trouvées pour les ustensiles requis pour les usages alimentaires ;
- les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou WEEE *(waste electrical and electronic equipment)*, ou dans le cadre des contrats de reprise de matériels, permettant aussi une seconde vie pour ces matériels encore utilisables.

Méthode de calcul des déchets physiques : les équipes de Re:Sources sont en charge localement d'assurer cette mesure, en fonction de l'organisation de l'immeuble où se trouvent les bureaux des agences. Il y a plusieurs situations qui ont permis, au fil des années, de collecter des données plus précises : le tri des déchets est assuré par le gestionnaire de l'immeuble qui identifie les volumes concernant nos activités sur la base d'un volume hebdomadaire ou mensuel ; quelques agences (avec Re:Sources) ont mis en place l'intervention d'un tiers garantissant une sélection et gestion des déchets dans une filière spécialisée (exemple au siège du Groupe à Paris). Les catégories de déchets font partie du reporting RSE en place depuis 15 ans, avec des informations collectées auprès des filiales.

La question du gaspillage alimentaire est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage au quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria des surplus alimentaires intacts issus de réunions. 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).

4.3 SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, IMPACT & ÉQUITÉ

ESRS S1 SALARIÉS PROPRES À L'ENTREPRISE

La croissance des activités a été très soutenue en 2025. Les salariés du Groupe portent le dynamisme de l'entreprise ; ils ont fait preuve d'adaptabilité et ont répondu efficacement aux attentes de leurs clients. Les questions sociales sont centrales et matérielles pour Publicis Groupe, les talents étant l'actif principal de la Société.

4.3.1 Les engagements de Publicis Groupe en matière de droits humains fondamentaux

Depuis sa création en 1926 par M. Marcel Bleustein-Blanchet, le socle des valeurs du Groupe repose sur des principes humanistes et universels. L'histoire de l'entreprise devenue centenaire incarne des choix clairs en faveur de la liberté, de la fraternité, de la solidarité et de l'égalité. Ces principes ont été partagés par le fondateur dans de nombreux ouvrages illustrant à l'époque sa vision de l'entreprise et de son rôle dans la société. Avec l'expansion internationale conduite par M. Maurice Lévy, alors président du Directoire, ces valeurs ont été écrites afin d'être plus largement partagées avec les salariés rejoignant le Groupe dans le cadre des multiples acquisitions. Elles reposent sur la **dignité humaine, le respect de chacune et chacun dans son individualité, et sur la lutte contre toute forme de discrimination et de harcèlement**. Ce document est public et il a nourri le Code de conduite et d'éthique du Groupe intitulé Janus mis en place au tout début des années 2000. Ces valeurs sont réaffirmées régulièrement et portées par le Président du Groupe, M. Arthur Sadoun, ainsi que par les membres du Comex, et du *Management Committee*.

L'ensemble des salariés constitue l'actif essentiel de l'entreprise. Même si Publicis Groupe compte aujourd'hui **114 079** collaboratrices et collaborateurs **(52,4 % de femmes)** dans le monde, les relations et interactions humaines sont au cœur de la vie des agences. Au-delà du respect des lois et des règlements qui est impératif, le mode de fonctionnement interne, souple et agile, permet à chacun de grandir professionnellement, de proposer des initiatives et de participer au développement de l'entreprise. Cette vision humaniste dépasse le seul cadre du Groupe et s'applique aux relations avec les clients, les partenaires et les fournisseurs, et avec la société d'une manière générale. **[S1 SBM-3]**

Les relations sociales et humaines de confiance trouvent leur appui formel dans un certain nombre d'engagements publics pris par le Groupe :

- dès 2003, Publicis Groupe a signé le Pacte mondial des Nations Unies, réaffirmant chaque année son engagement autour des 10 principes-clés. Ces principes ont été ensuite intégrés dans la politique de ressources humaines afin d'affirmer les choix de l'entreprise en faveur des droits humains et des libertés fondamentales, de la lutte contre toutes les formes de travail forcé, d'esclavage moderne, de trafics humains, de travail des enfants, et de protection de la santé et sécurité ;
- en 2009, Publicis Groupe a racheté le *Women's Forum for the Economy and the Society,* illustrant sa détermination à mettre en valeur la forte contribution économique et sociale des femmes dans la société (section 4.3.4.1) ;
- en 2011, le Groupe rejoint *Catalyst* aux États-Unis, une ONG spécialisée dans les questions d'égalité des chances au sens le plus large, agissant comme un centre expert qui partage beaucoup de connaissances et expériences conduites en entreprise ;
- en 2015, le Groupe s'est aligné sur les 17 Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) ;
- en 2018, Publicis Groupe a signé les WEP – *Women Empowerment Principles* des Nations Unies, et rejoint aux États-Unis l'AIMM – *Alliance for Inclusive Multicultural Marketing*, ainsi que l'initiative *Free The Work*, en faveur des femmes dans les métiers de la production, réalisation et photographie ; **[S1-1-20 (a) à (c)]**
- en 2022, Publicis a rejoint *OneInThreeWomen*, initiative internationale mobilisant les entreprises autour des violences domestiques faites aux femmes : cet engagement demande aux entreprises de mettre en place des dispositifs d'aide ou facilitant l'accès à des aides concrètes pour les victimes (hébergement temporaire, ressources diverses…). Ils sont en place dans les agences aux États-Unis et Canada, en Inde, en France, en Australie et Nouvelle-Zélande, par exemple. Publicis France est membre de #StOpE (Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise), première initiative interentreprises ayant pour objectif de lutter contre le sexisme dit « ordinaire » au travail ;
- en 2025, Publicis a rejoint l'initiative *Engage & Care Corporate Coalition*, initiée par L'Oréal, regroupant plusieurs entreprises pour partager des bonnes pratiques en faveur du bien-être des salariés, et faire progresser un certain nombre de sujets.

4.3.2 Analyse des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux sociaux

/ Impacts risques et opportunités (IRO) matériels - en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques	Actions majeures	Objectifs
Risques **IRO 5** Élevé CT/MT	• Les coûts de personnel pourraient augmenter en raison de la volatilité des talents, liée à la concurrence importante dans les secteurs de la communication et de la technologie	• Janus – Values • Janus – HR General Policies & Rules • Janus – Groupe Key Executives • Janus – Impact & Equity policy • Politiques locales dans les agences	• Suivi *ad hoc* depuis plusieurs années du P 1000, salariés ayant un rôle-clé localement • Les Groupe *Key Executives* sont identifiés dans le Code de conduite et d'éthique Janus, au regard de critères précis de leur contribution au succès du Groupe, et avec lesquels le Président-Directeur Général interagit régulièrement • Marcel.ai la plateforme d'intelligence artificielle interne, avec Marcel *Classes*, permet à chaque salarié d'apprendre en continu dans son métier, et, de découvrir d'autres activités, et/ou de progresser en expertise • Dispositifs de mobilité interne permettant de changer de métier et/ou de pays, d'entité, et d'apprendre au sein d'équipes différentes, et de prendre plus de responsabilités	Contenir le turnover autour de 20 %
Impacts négatifs **IRO 6** Élevé CT/MT/LT	• Avec une culture d'entreprise exigeante et résolument *client-centric* dans les métiers de la communication et de la technologie, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle pourrait être impacté, suscitant un possible désengagement des salariés	• Janus – Values • Janus – HR General Policies & Rules • Janus – Groupe Key Executives • Janus - Harassment and Workplace Violence • Janus – Impact & Equity policy • Politiques locales Impact & Equity dans les agences • Janus - Health Safety and Security • Politiques locales dans les agences liées au bien-être et à la santé/ sécurité au travail	• Les messages réguliers du Président-Directeur Général aux salariés placent toujours les collaborateurs au cœur des préoccupations de l'entreprise, et les succès collectifs auprès des clients sont très valorisés • La politique RH du Groupe ainsi que les politiques locales accordent une place importante aux questions de qualité et bien être au travail. Les actions mises en œuvre sont multiples et sous des formes différents, afin de permettre à chacun de trouver l'appui qui lui conviendra • Tous les salariés ont accès à différents dispositifs pour les aider en matière de santé physique et mentale, tels que la plateforme *Thrive* au niveau du Groupe et avec d'autres partenaires locaux	Objectif non chiffré
Impacts positifs **IRO 7** Élevé MT/LT	• Des pratiques d'emploi progressistes sont des atouts en termes de fidélisation des équipes et d'attractivité des futurs talents	• Janus – Values • Janus – HR General Policies & Rules • Janus – Groupe Key Executives • Janus – Impact & Social Equity policy • Working Remotely	• Les outils internes comme Marcel.ai et Marcel *Classes*, permettent aux salariés de piloter par eux-mêmes une partie de leur évolution professionnelle et personnelle. Marcel *Classes* est central dans l'apprentissage des nouveaux métiers, comme sur les enjeux liés à l'IA • Au-delà des règles classiques de flexibilité, le programme *Work Your World* est une opportunité proposée à tous les salariés, pouvant bénéficier de travailler pendant six semaines depuis le lieu de leur choix sous réserve de l'accord de leur manager • Les agences sont actives localement à travers leurs initiatives locales, par exemple en direction de jeunes candidats éloignés des métiers de l'entreprise (ex. : *MCTP* aux États-Unis, Publicis *Track* en France...)	Objectif non chiffré
Impacts positifs **IRO 8** Élevé CT/MT/LT	• La mise en œuvre de programmes sociaux à impact, innovants et propriétaires permet d'attirer les talents et de les retenir, améliorant l'engagement et la performance	• Janus – Values • Janus – HR General Policies & Rules • Janus – Groupe Key Executives • Janus – Impact & Social Equity policy • Working Remotely	• Les actions sont conduites à plusieurs niveaux, le niveau local est déterminant car les politiques familiales locales permettent aux salariés de mieux gérer leur équilibre vie professionnelle/ vie personnelle • Le plaidoyer *Working With Cancer* (WWC) a été l'occasion de mettre en place dans tout le Groupe un dispositif assez protecteur pour les salariés étant touchés par la maladie ou en situation d'aidant	100 % des filiales en conformité avec le plan WWC
Impacts négatifs **IRO 9** Élevé CT/MT/LT	• Une absence d'équité sociale pourrait générer des freins à la progression professionnelle et un désengagement des salariés, contraire à la raison d'être et signature « Viva la Différence »	• Janus – Values • Janus – HR General Policies & Rules • Janus – Groupe Key Executives • Janus – Impact & Social Equity policy	• Le Groupe s'est donné des objectifs chiffrés de parité, avec points de passage annuels, afin de garantir ses engagements en faveur de l'équilibre femmes-hommes, notamment au sein des principaux Comex du Groupe • Pour les programmes de formation Groupe, la parité femmes-hommes est examinée en amont, afin de permettre une réelle égalité des chances et des évolutions reposant sur le mérite • Des programmes locaux de recrutement comme le *MCTP* ou Publicis *Track*, peuvent favoriser l'accès à un plus grand nombre de candidats aux différentes opportunités professionnelles du Groupe	46 % de femmes au sein des principaux Comex en 2025

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques	Actions majeures	Objectifs
Impacts négatifs **IRO 10** Élevé CT/MT/LT	● En cas de discrimination, de violence ou de harcèlement sous toutes les formes, l'engagement et le bien-être des salariés pourraient être impactés	● Janus – Values ● Janus – HR General Policies & Rules ● Janus - Harassment and Workplace Violence ● Janus – Impact & Equity policy ● Politiques locales Impact & Equity dans les agences	● Dans le cadre des formations Janus, le code de conduite et d'éthique, obligatoires pour tous les salariés, le principe zéro tolérance est énoncé comme fondamental ● Dans plusieurs pays des formations obligatoires conçues pour différents niveaux de responsables permettent de mieux décrypter d'éventuelles situations problématiques et de préparer les managers pour y faire face de manière appropriée	90 % des salariés formés à Janus chaque année
Opportunités **IRO 11** *Entity Specific* Élevé CT/MT/LT	● Le développement grandissant des solutions faisant appel à l'intelligence artificielle, notamment l'IA générative, est un levier d'amélioration de la productivité et de la performance	● Janus – Values ● Janus – HR General Policies & Rules	● l'IA est déjà présente depuis plus d'une décennie dans de nombreux métiers. Avec l'arrivée de l'IA générative, le Groupe a mis en place dès le début 2024 des formations couvrant toutes les fonctions et métiers. En 2025, des modules experts ont été mis à disposition pour faciliter l'exploration du potentiel de ses outils, qui permettent de gagner du temps sur différentes tâches répétitives ● La familiarisation avec l'IA générative permet aux salariés de maîtriser leurs capacités, et de récupérer du temps pour se consacrer à des étapes à plus forte valeur ajoutée ● L'apprentissage et l'utilisation de tous ces outils permettent aux salariés d'accroître leurs compétences et leur employabilité	90 % des salariés formés à l'IA

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.3.2.1 Impacts liés aux enjeux sociaux et humains

Avec 114 079 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.

Trois impacts négatifs ont été identifiés :

1. **l'organisation du travail** est totalement concentrée autour du client afin de lui offrir un service à la hauteur de ses attentes. La **culture interne** est exigeante à l'égard de toutes les équipes, qui plus est dans la période actuelle avec une évolution rapide des métiers et des compétences nécessitant une agilité permanente.

   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 ;
2. **les enjeux d'équité sociale** sont importants afin de s'assurer que les salariés voient leurs compétences reconnues, dans une entreprise qui valorise la différence. L'égalité des chances et des opportunités doit bénéficier à toutes et tous, sur la base de la contribution à la performance de l'entreprise et du mérite individuel. Les objectifs de mixité, au-delà des exigences légales, témoignent d'un engagement tangible ;
3. Publicis a instauré depuis des décennies le **principe de la Tolérance zéro,** à l'égard de toutes formes de discrimination, de harcèlement ou de violence. Ce principe agit comme une vigie pour protéger les salariés. Dans un contexte global qui a vu certaines régions revenir sur des droits qui semblaient acquis, le Groupe est attentif à ce que chaque salarié puisse être respecté dans sa singularité.

Parmi les impacts positifs, il ressort que :

1. **des pratiques d'emploi progressistes** sont des atouts en termes de fidélisation des équipes et d'attractivité des futurs talents. Parmi les outils ou programmes accessibles à tous, figurent la plateforme Marcel et Marcel *Classes*, permettant à chaque salarié de prendre en mains son évolution professionnelle et personnelle. Au-delà des règles classiques en matière de flexibilité, le programme de flexibilité internationale *#Work Your World* est l'une des initiatives uniques et propres à Publicis ;
2. la mise en œuvre de **programmes sociaux à impact**, innovants et propriétaires permet d'attirer les talents et de les retenir, améliorant l'engagement et la performance. Lancé en 2022, *#Working With Cancer* démontrent l'impact positif que l'entreprise entend avoir non seulement sur ses propres salariés, mais également au-delà de l'entreprise et à destination de la société.

En 2023, avec l'aide du cabinet WTW, un audit spécifique sur le bien-être au travail a permis de disposer d'une vision précise des dispositifs de protection dans chaque pays et filiale. Cela a servi de point d'appui pour mettre en place *#WorkingWithCancer* (section 4.3.6.3) afin qu'il bénéficie rapidement aux salariés concernés dans tous les pays. Cet audit a fait ressortir une conformité à 100 % des filiales du Groupe avec leurs réglementations locales et les règles Groupe figurant dans Janus et a permis d'avoir une base faible pour mesurer les progrès accomplis dans les pays.

Dans le même ordre d'idées, les actions conduites en faveur de l'équité sociale comme les activités du *Women's Forum,* valorisant la contribution des femmes dans l'économie et la société. Enfin, les actions de toutes les agences en soutien à des causes d'intérêt général, participent de ce rayonnement qui dépasse le périmètre de l'entreprise.

Les enjeux sociaux sont traités au sein de plusieurs instances internes placées sous la responsabilité de la Secrétaire Générale. D'une part, ils sont traités au sein du *CTOs Council* qui se réunit une fois par mois et qui est piloté par la Direction des opérations RH du Groupe. Il rassemble les Directeurs RH et Talents (*Chief Talent Officers*) et les *Responsables Compensation & Benefits* (rémunérations) des principaux pays et entités afin de travailler sur des projets structurants, qu'il s'agisse d'outils ou d'actions internationales comme *#WorkYourWorld* ou *#WorkingWithCancer*, ainsi que sur les évolutions des politiques RH Groupe. D'autre part, les enjeux sociaux liés à l'équité, l'égalité des chances et des opportunités sont traités au sein du *Groupe Impact & Equity Council* qui se réunit à un rythme bimestriel et qui est piloté par la Direction RSE du Groupe. Il rassemble les responsables des pays et des entités afin de travailler sur les actions à conduire en commun, des outils de formation et sur des actions communes comme la lutte contre les violences domestiques. **[S1-4-37, S1-4-38 (a) à (d), SBM-3-14 (c) & (d)]**

4.3.2.2 Risques liés aux enjeux sociaux et humains

La cartographie des risques majeurs du Groupe (voir chapitre 2 du présent document), la cartographie des risques du Plan de vigilance, la cartographie des risques ESG ainsi que la table de double matérialité, abordent les risques ou enjeux liés aux collaborateurs et au capital humain.

Un risque spécifique a été retenu comme matériel, lié au contexte de **forte compétition pour attirer et retenir les meilleurs talents.** Les changements profonds qui interviennent actuellement dans les métiers de la communication et de la technologie nécessitent une agilité forte, et pour les experts, la nécessité d'anticiper des bouleversements technologiques rapides.

La rotation structurelle des équipes dans l'industrie est suivie très attentivement par les Comex dans les pays et tous les trimestres par le Comex Groupe. Le risque est de voir partir des talents qui contribuent au succès du Groupe et qui répondent le mieux aux attentes des clients. C'est pour répondre à ces risques qu'un suivi *ad hoc* a été mis en place depuis plusieurs années sur le P 1 000 du Groupe, composé des collaborateurs avec lesquels le Président-Directeur Général peut interagir directement et régulièrement. Il s'agit des dirigeants des filiales et/ou de pays, de managers en charge de clients, et d'experts dans différents métiers. Par ailleurs la notion de *Key Executives* a été affinée dans le Code de conduite et d'éthique Janus, afin de suivre de manière plus étroite les questions d'évolution de carrière des personnes exerçant des responsabilités-clés au sein de l'entreprise. Afin d'améliorer le taux de rétention, différents programmes de formation et d'accompagnement individualisé ont été renouvelés et repensés (sections 4.3.5 et 4.3.6). **[S1 SBM-3-14 (a)]**

Les équipes RH & Talents, et Impact & Équité Sociale ont un rôle-clé et restent les interlocuteurs de proximité, notamment pour mettre en œuvre les dispositifs *ad hoc.* En cas de problèmes pouvant toucher les salariés (ex. : événements climatiques intenses impactant l'agence et/ou les salariés, épidémie…), les programmes mis en place dans différents pays illustrent concrètement le travail effectué localement pour prévenir ce type de risques. **[S1-3-32 (a)]**

Enfin, de nombreuses actions sont en place en faveur de l'égalité des chances (section 4.3.4). **[S1-4-41-AR 37].**

Le Groupe n'a pas identifié d'entités présentant un risque de recours au travail forcé ou à l'esclavage moderne, ou au travail des enfants. **[S1 SBM-3-14 (f) & (g)]**

4.3.2.3 Opportunités liées aux enjeux sociaux et humains

L'attractivité et la rétention des talents sont au cœur de la stratégie de Publicis Groupe. L'objectif est de créer un environnement de travail inspirant, dynamique et agile, offrant de nombreuses opportunités d'évolution professionnelle et personnelle. Publicis Groupe est actuellement considéré comme l'entreprise la plus attractive comparée à ses concurrents directs, en raison de son ambition stratégique, de son leadership et de sa performance financière et extra-financière.

Une opportunité matérielle est l'intelligence artificielle générative (GenAI) qui irrigue tous les métiers de l'entreprise. Publicis a donné accès à tous les salariés à des formations liés aux impacts directs dans de nombreuses fonctions, à travers plus de 3 000 modules dédiés GenAI, permettant à chacun d'approfondir. Cela s'est accompagné d'une formation obligatoire sur « *Responsible Use of GenAI* ». Ces outils à la disposition de tous les salariés leur permettent de disposer d'une aide rapide dans certaines tâches qui étaient chronophages. Le salarié peut récupérer du temps pour des activités de réflexions ou d'expérimentation ou de collaboration avec une plus grande valeur ajoutée. Ces outils qui peuvent bénéficier aux salariés, quelle que soit leur activité, participent à l'amélioration de la productivité et de la profitabilité.

La détermination du Groupe dans sa nouvelle transformation vers l'intelligence artificielle et l'usage de l'IA générative est aussi un facteur d'attractivité. Les salariés peuvent se familiariser en continu avec ces nouveaux outils, dans un environnement-test (*PL.AI Sandbox*) protégé sur la plateforme Marcel. Les projets d'investissements annoncés en 2025 attestent de l'ambition de l'entreprise dans ce domaine, qui renforce l'attractivité du Groupe pour les talents. **[S1 SBM-3-14 (d)]**

4.3.2.4 Caractéristiques des salariés – Indicateurs démographiques

Effectifs - sur la base de données réelles recueillies dans le SIRH (Systèmes d'information des ressources humaines) couvrant l'ensemble des agences, *Career Settings* : le Groupe compte **114 079 salariés** au 31 décembre 2025. **[S1-6-50 (a)]**

/ Nombre de salariés (*headcount*) dans l'effectif propre [S1-6-50]

	Nombre total des salariés		Pourcentage de salariés	
Genre	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Homme	51 010	53 782	47,2 %	47,1 %
Femme	56 072	59 783	51,8 %	52,4 %
Autres	1 097	514	1,0 %	0,5 %
Total des salariés	**108 179**	**114 079**	**100 %**	**100 %**

/ Répartition des salariés par sexe et par pays pour les pays dans lesquels le Groupe compte 50 salariés ou plus représentant au moins 10 % du nombre total des salariés [S1-6-50 (a)]

	2024			2025		
Genre	**Etats-Unis**	**Inde**	**Autres pays**	**Etats-Unis**	**Inde**	**Autres pays**
Homme	12 215	15 946	22 849	12 211	17 796	23 775
Femme	16 509	8 153	31 410	17 037	8 939	33 807
Autres	143	11	943	154	15	345
Total des salariés	**28 867**	**24 110**	**55 202**	**29 402**	**26 750**	**57 927**

/ Répartition des salariés par type de contrat et par sexe [S1-6-50 (b)]

	Nombre de salariés permanents par sexe				Nombre de salariés temporaires par sexe			
Genre	**2024**	**2024**	**2025**	**2025**	**2024**	**2024**	**2025**	**2025**
Homme	50 594	47,2 %	53 231	47,1 %	416	45,9 %	551	46,9 %
Femme	55 609	51,8 %	59 163	52,4 %	463	51,1 %	620	52,8 %
Autres	1 070	1,0 %	510	0,5 %	27	3,0 %	4	0,3 %
Total des salariés	**107 273**	**100 %**	**112 904**	**100 %**	**906**	**100 %**	**1 175**	**100 %**

/ Répartition des salariés par temps plein/temps partiel et par sexe [S1-6-52 (a) & (b)]

	Temps partiel		Temps plein		Temps partiel		Temps plein	
Genre	**2024**				**2025**			
Homme	307	18,4 %	50 703	47,6 %	323	18,3 %	53 459	47,6 %
Femme	1 351	80,8 %	54 721	51,4 %	1 431	81,2 %	58 352	52,0 %
Autres	14	0,8 %	1 083	1,0 %	8	0,5 %	506	0,5 %
Total des salariés	**1 672**	**100 %**	**106 507**	**100 %**	**1 762**	**100 %**	**112 317**	**100 %**

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

a) *Turnover* 2025 : 20,2 %

Définition : le turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de salariés ayant quitté le groupe durant la période de reporting (salariés permanents, à temps plein ou partiel), que ces départs soient volontaires ou involontaires (retraite, décès, licenciement) divisé par les effectifs (salariés permanents, à temps plein ou partiel) au début de la période de reporting. Les salariés avec des contrats temporaires ne sont pas pris en compte. **[S1-6-50 (c)]**

/ Nombre total de salariés ayant quitté le groupe au cours de l'année 2025 et le taux de rotation des salariés (turnover) [S1-6-50 (c)]

Indicateurs ESRS	**2024**	**2025**
Nombre de salariés (départs)	21 701	22 597
Taux de rotation	21,0 %	20,2 %

L'ensemble des données sociales et démographiques sont réelles car extraites du Système informatique des ressources humaines, *Career Settings*, placé sous la responsabilité des Directions locales des ressources humaines et talents. Cet outil est piloté par la Direction des Opérations RH au niveau du Groupe.

b) **Le marché du travail** dans les métiers de la communication, du digital et de la technologie est tendu dans plusieurs pays, qui plus est dans les métiers des agences, structurellement et historiquement très volatils. L'attractivité du Groupe est forte en raison des bonnes performances financières, des gains de clients et de la stratégie du Groupe avec une offre particulièrement innovante.

Même en période de croissance, Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et des réorganisations, et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées. Les équipes RH/Talents favorisent les options de formation (*re-skilling* et *up-skilling*) afin d'accroître les compétences et de faciliter des changements de métiers.

Les contrats des collaborateurs des entités du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux et des besoins temporaires sur certains projets, des contrats de prestations *freelance* sont établis pour des travailleurs indépendants.

c) Le recours aux ***freelances*** intervient lors de situation de surcharge temporaire de travail. Au titre des nouvelles règles de la CSRD européenne, il s'agit de collaborateurs occasionnels, dits « non salariés » par rapport à la main-d'œuvre en propre de l'entreprise. Au 31 décembre 2025, les agences du Groupe travaillaient avec 6 563 freelances. Ils sont identifiés dans le système *Career Settings*. **[S1-7-56]** Un *freelance* est une personne qui peut être amenée à travailler plusieurs fois au cours de l'année avec l'agence qui aura besoin de ses services, pour des durées extrêmement variables en fonction des projets. Certaines activités font plus souvent appel à des *freelances*, comme la production, car c'est ainsi que les projets fonctionnent.

/ Nombre total de non-salariés - *freelances* dans l'effectif propre (*headcount*) [S1-7-55 (a)]

Nombre de non-salariés dans l'effectif propre

Indicateurs ESRS	2024	2025
Nombre de stagiaires	2 880	2 828
Nombre de freelances	5 839	6 563

d) Le calcul des *freelances* se fait sur la base de ceux présents dans les entités du Groupe au 31 décembre 2024. Les *freelances* sont des travailleurs indépendants, avec qui sont passés des contrats individuels de prestations. Ce sont des non-salariés de l'entreprise. **[S1-7-55 (b) i, S1-13-81]**

Il est important de noter que le statut de *freelance* est, dans la très grande majorité des cas, un choix volontaire de la part de la personne concernée. Ce statut lui permet de conserver une liberté dans le choix des agences, des clients, et des projets sur lesquels travailler. Quel que soit le pays, il arrive que les agences proposent à des *freelances* d'intégrer les équipes du Groupe en devenant salariés ; beaucoup refusent cette offre, car le statut de salarié ne répond pas à leurs souhaits de liberté professionnelle. Le recours à des personnels intérimaires est marginal car peu pratiqué dans les métiers du Groupe. **[S1-7-55 (a) & (c)]**

e) **L'organisation du travail** est articulée autour de la gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients et aux attentes des salariés eux-mêmes. Le temps de travail est encadré localement par des lois et règlements. En octobre 2023, de nouvelles règles en matière de travail à domicile et de retour au bureau (RTO : *Return to Office*) ont été fixées à compter de 2024, avec trois jours par semaine au bureau afin de privilégier les relations interpersonnelles *in situ* et de favoriser une coopération spontanée en équipe. Il existe des exceptions au regard du type de projet sur lequel travaillent les salariés ou de raisons plus personnelles (handicap, organisation familiale…). Pour moins de 5 % des effectifs, la présence sur site à temps plein 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, des vendredis après-midi sont non travaillés dans plusieurs agences américaines) ou au moment de fêtes importantes comme en Chine (Nouvel An chinois par exemple), en Inde (*Diwali*, etc.) ou aux États-Unis (*Thanksgiving*…).

f) **Le taux d'absentéisme** au sein du Groupe est, en 2025, de 1,6 %.

Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues (tous types de contrats confondus), pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.

La mixité dans le Groupe au 31 décembre 2025

/ Répartition des salariés par sexe en nombre et en pourcentage au niveau senior [S1-9-66 (a)]

	Nombre de salariés au niveau des instances dirigeantes		Pourcentage de salariés au niveau des instances dirigeantes	
Genre	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Femme	2 557	2 883	45,1 %	46,0 %
Homme	3 085	3 367	54,3 %	53,8 %
Autres	31	13	0,6 %	0,2 %

NB : La catégorie « salariés au niveau des instances dirigeantes » comprend les *Top Executives* et *Executives*, et le *Senior Management*, soit la catégorie Senior dans la classification Publicis. Dans cette catégorie, tous les dirigeants et managers ont tous des objectifs de rémunération variable.

/ Répartition des salariés par tranche d'âge [S1-9-66 (b)]

Âge	**2024**	**2025**
Nombre de salariés (effectifs) de moins de 30 ans	35 291	36 318
Pourcentage de salariés de moins de 30 ans	33 %	32 %
Nombre de salariés (effectifs) âgés de 30 à 50 ans	63 858	68 360
Pourcentage de salariés âgés de 30 à 50 ans	59 %	60 %
Nombre de salariés (effectifs) de plus de 50 ans	9 030	9 401
Pourcentage de salariés âgés de plus de 50 ans	8 %	8 %

/ Autres indicateurs propres à Publicis Groupe

Effectifs par régions et répartition par sexe	**Unité**	**% Femmes 2024**	**% Femmes 2025**
Asie-Pacifique	%	43,9	43,9
Europe	%	57,3	58,6
Amérique latine	%	50,7	52,4
Afrique/Moyen-Orient	%	51,2	52,8
Amérique du Nord	%	56,8	57,6
Total	%	**51,8**	**52,4**

Mixité par niveaux de responsabilité		**2024**	**2025**
% Femmes dans les Comex (1)	%	45,8	46,5
% Population – position senior	%	5,2	5,5
% Femmes – position senior (2)	%	45,1	46,0
% Hommes – position senior	%	54,4	53,8
Ancienneté moyenne en années – position senior	nombre	8,5	8,5
% Population – position *mid-level*	%	64,8	67,7
% Femmes – position *mid-level* (3)	%	50,9	50,9
% Hommes – position *mid-level*	%	48,4	48,7
Ancienneté moyenne en années – position *mid-level*	nombre	4,7	4,7
% Population – position *entry level*	%	30,0	26,8
% Femmes – position *entry level* (4)	%	55,1	57,6
% Hommes – position *entry level*	%	43,2	41,7
Ancienneté moyenne en années – position *entry level*	nombre	2,6	2,7
Nombre de nationalités parmi les salariés du Groupe	nombre	174	171

(1) Femmes membres de l'un des principaux Comex du Groupe. Le point de passage 2025 est atteint avec 46,5 % sur un périmètre hors États-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour suprême des États-Unis (juin 2023), reprise dans les termes de l'*Executive Order* de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite. En France, la Loi Rixain sur la féminisation des instances dirigeantes impose aux entreprises de compter au moins 30 % de femmes dans leur Comex/Codir en 2026.
(2) Femmes/hommes occupant une position de *senior management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.
(3) Femmes/hommes occupant une position de *middle management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.
(4) Femmes/hommes occupant une position de *entry management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.

Mixité par métiers : niveau senior	**Unité**	**% Femmes 2024**	**% Femmes 2025**
Management des clients	%	54,6	56,5
Ingénieurs	%	10,3	9,9
Créatifs	%	29,8	30,5
Fonctions supports	%	55,3	56,7
Média	%	49,5	49,7
Data & Tech	%	26,0	28,0
Production	%	50,5	52,3
Stratégie	%	48,7	47,1
Consulting	%	31,3	42,1
Management	%	40,0	40,8
Santé	%	40,0	38,9

La planification des effectifs et des compétences

Les équipes Talent et RH dans les pays ont la responsabilité de bâtir des prévisions à court et moyen termes. Les secteurs de la communication et de la transformation digitale sont structurellement des marchés de l'emploi très dynamiques, où les expériences s'acquièrent par la variété des projets, des clients et des secteurs. Les salariés changent d'agence ou d'entreprise régulièrement, ce qui correspond aux usages du secteur. Compte tenu de cette mobilité structurelle, l'enjeu des équipes RH/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 du Groupe. Toutes les fonctions font l'objet de travaux d'anticipation, avec une attention particulière est portée sur les métiers de la *Data* et de la Tech, en très forte demande dans toutes les industries, et pour lesquels le Groupe dispose de vrais atouts d'attractivité, en termes de liberté d'innovation et de compétences croisées.

Les outils du Groupe facilitant cette planification reposent sur *Career Settings*, le SIRH (système d'information des ressources humaines) permettant des analyses démographiques assez fines, par métiers, niveau d'expérience, niveau de responsabilités, et *Career Conversation* sur le suivi de la performance et de la perception des salariés dans leurs fonctions et rôles opérationnels. Depuis 2022, avec la plateforme Marcel et grâce à ces outils, la personnalisation des parcours s'est améliorée sur la base de données objectives. L'apport de partenaires externes sur les évolutions locales du marché du travail est également utilisé qu'il s'agisse de parcours de formation, d'invités pour des sessions inspirantes, ou de dialogue sur des enjeux locaux. Enfin, les relations avec les milieux académiques (lycées, écoles et universités) et les organismes de formation permettent une coopération sur les évolutions en cours ou à apporter aux cursus de formation des futurs professionnels.

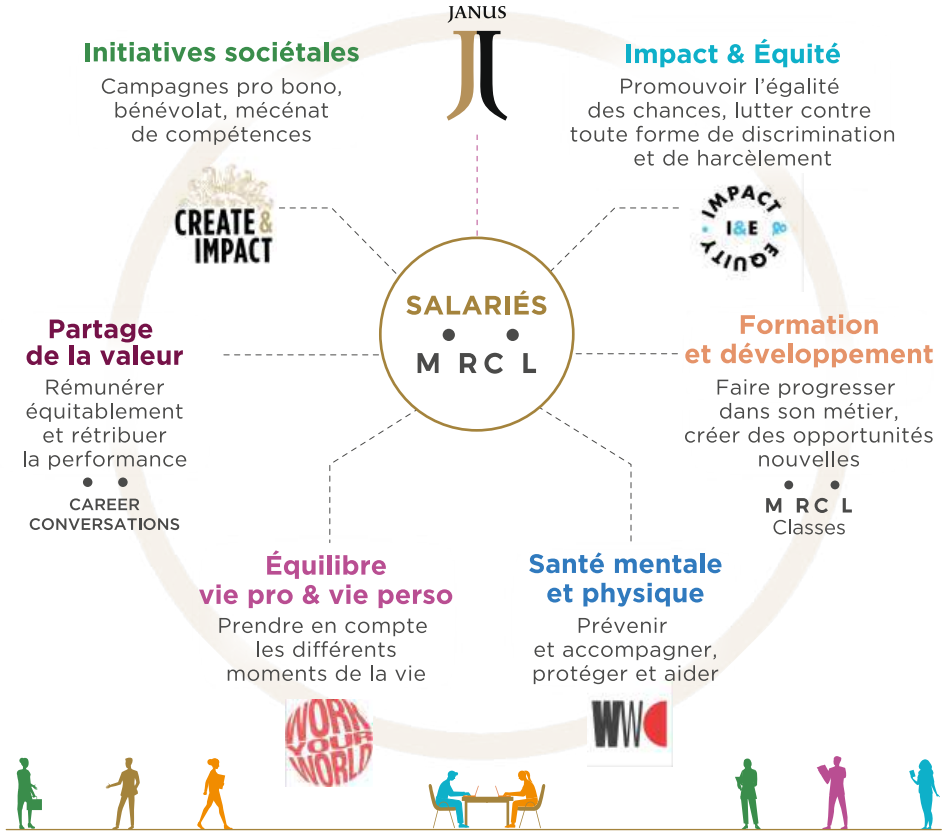
4.3.3 Les points-clés de la politique sociale et ressources humaines

Le capital humain est l'actif essentiel de Publicis Groupe, depuis la création de l'entreprise en 1926.

Les sujets Talents en lien avec l'évolution professionnelle des salariés sont pilotés par le *Chief Talent Officer* du Groupe, membre du *Management Committee*, qui s'appuie sur les équipes RH et Talents dans les pays et les agences pour le déploiement de programmes Groupe. Les sujets opérationnels RH sont pilotés par la Direction des opérations RH Groupe, qui reporte à la Secrétaire générale du Groupe, membre du *Management Committee*. Cette Direction travaille avec les équipes RH et Talents dans les pays, ainsi qu'avec les équipes de Re:Sources. Le *CTOs Council* est réuni tous les mois pour la préparation et le suivi de nombreuses initiatives Groupe. Les enjeux liés à l'Impact et l'Équité sociale, sont suivis par la *Chief Impact Officer*, membre du *Management Committee*, et avec l'appui du *Groupe Impact & Equity Council*, rassemblant une vingtaine de Responsables locaux tous les deux mois. **[S1-4-39]**

LES PRINCIPES-CLÉS DE LA POLITIQUE RH/TALENTS

Respecter chacune et chacun, ses différences, ses compétences et son potentiel : des valeurs cardinales pour Publicis Groupe



La politique Groupe HR General Policies & Rules est le cadre de référence à l'échelle du Groupe et comporte les points-clés derrière lesquels les pays doivent s'aligner. Elle intègre les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies, dont les articles 1 à 6 sur les droits humains et droits du travail. Les pays ont défini leurs politiques sociales additionnelles afin d'être plus précis dans la mise en œuvre, de prendre en compte des particularités légales, et d'innover localement pour répondre aux attentes des salariés.

Dans Janus, le Code d'éthique et de conduite du Groupe, la politique générale RH énumère les principes fondamentaux à l'égard de tous les salariés en matière de ressources humaines et de gestion des talents, à savoir :

4.3.3.1 Viva la Différence ! Une raison d'être et une culture inclusive

1. **Le respect des valeurs** propres à Publicis est intangible, notamment en matière de respect de chaque individu, des droits humains et libertés fondamentales, de ses compétences, et de son potentiel professionnel et personnel. Ces valeurs reposent sur l'histoire de l'entreprise et de son fondateur, Marcel Bleustein-Blanchet, et sur les racines françaises du Groupe, attachées aux principes philosophiques autour de l'universalisme. Ce qui signifie que chacune et chacune doit être respecté dans sa singularité, quelle qu'elle soit et d'où qu'elle vienne. Cela s'applique à tout le monde et partout. C'est aussi ce qui sous-tend la place cardinale donnée à l'équité, l'égalité des chances et la méritocratie dans l'entreprise. Enfin, le Groupe condamne toute forme de travail forcé, esclavage moderne ou le recours au travail des enfants.
[S1-1-19, S1-1-20 (a) & (b), S1-1-21, S1-1-22]

   Lors des tables rondes internes rassemblant les salariés du Groupe en décembre, la devise au cœur de l'entreprise et de la stratégie du Groupe demeure un fil rouge des échanges. Cette devise incarne la raison d'être de l'entreprise. Elle a été formulée en 2023 comme suit en anglais : *Embrace positive change with enthusiasm through Creativity & Technology for People and Businesses, reconciling immediate desirability with long-term impact*. Qui se traduit par : Accompagner le changement de manière constructive et avec enthousiasme, grâce à la créativité et à la technologie au service des besoins des individus et des entreprises, en conciliant le désir immédiat avec les impacts à long terme.

2. L'inclusion réelle, soutenue par le principe **Zéro Tolérance contre toutes formes de discrimination** et de harcèlement, en conformité avec les exigences légales et réglementaires (section 4.3.4). **[S1-1-24 (a) à (d)]**

   Les lois françaises et les directives européennes imposent aux grandes entreprises cotées comme Publicis Groupe de publier annuellement la progression de leurs objectifs sur l'égalité femmes-hommes. L'objectif d'avoir 46 % de femmes en 2025 dans les rôles-clés du Groupe, c'est-à-dire au sein des principaux Comex des pays et régions a été élaboré avec les parties prenantes internes en 2019. Cet objectif a un impact important qui se retrouve dans l'évolution de la place des femmes dans des rôles seniors dans tous les métiers. **[MDR-T-80, S1-5-46, S1-5-47 (c)]**

3. **L'accès facile aux dispositifs de formation professionnelle et de développement personnel**, pour que chacun puisse faire évoluer ses compétences et envisager de nouvelles opportunités professionnelles, et accéder à des expériences différentes (voir section 4.3.5). **[S1-13-AR 17 (h)]**

4. **La protection de la santé physique et mentale**, grâce à une politique Groupe de prévention et de sensibilisation s'appuyant sur des actions locales appropriées (voir section 4.3.6). **[S1-14-86 & 87]**

5. **La flexibilité est au cœur de l'équilibre entre vie professionnelle** et vie personnelle dans tous les métiers, afin de prendre en compte les différents moments de la vie (voir section 4.3.6.5). **[S1-15-91 & 92]**

6. **Le partage de la valeur et la possibilité d'exprimer aisément ses attentes** grâce à des mécanismes accessibles à tous, et des règles de rémunération claires, valorisant la contribution de chacun et de tous au succès des activités du Groupe auprès de ses clients (voir section 4.3.8). **[S1-16-95]**

7. **La possibilité de participer volontairement à des causes d'intérêt général** et à des initiatives en faveur des communautés, en s'impliquant dans des campagnes *pro bono*, du bénévolat, actions de charité et bienfaisance (voir section 4.3.9).

4.3.3.2 Le dispositif d'alerte pour les salariés **[S1-3-32 (a) à (e)]**

Accessible à tous les salariés de tous les pays et de tous les métiers, ainsi qu'aux non-salariés ou *freelances*, le dispositif d'alerte est mentionné dans les politiques Groupe et dans les politiques locales. Il est régulièrement rappelé dans les communications locales des CTO et DRH. Le dispositif d'alerte fait l'objet d'une communication annuelle de la part du Secrétariat Général à l'ensemble des salariés, son libre accès est rappelé au cours de l'année par les équipes RH locales à tous les salariés, et il est publiquement accessible sur le site du Groupe. Ce dispositif est opérationnel à travers l'accès à la plateforme externe https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Toutes les alertes et leur traitement sont suivis à chaque Comité d'audit et des risques financiers du Conseil d'Administration.

Les sujets remontés sont gérés par le Secrétariat Général, et investigués systématiquement avec un souci scrupuleux de la confidentialité et de protection des lanceurs d'alertes. Le traitement est assuré par la Direction de la conformité, et en fonction des sujets, la Direction de l'audit interne peut être sollicitée, de même que la Direction juridique RH, sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. **[S1-3-32 (c)]** Les lanceurs d'alertes, et les représentants des salariés pouvant les accompagner, sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. **[S1-3-33]**

Aspects sociaux et droits de l'homme & sections du document [S1-4]	**Politiques Groupe – complétées par les politiques locales [S1-1]**	**Plans d'actions et axes de travail [S1-4]**	**Objectifs et cibles [S1-5]**
Sécurité de l'emploi Sect. 4.3.2.4 Planification des effectifs & compétences Sect. 4.3.4.1 Piliers de la politique Impact & Équité Sect. 4.3.5 Formation et évolution de carrière Sect. 4.3.6 Santé et Bien-être	● Politique RH Groupe, encadrant les termes de la relation de travail, confirmant l'accès à la formation pour tous les salariés, tant pour approfondir une spécialité que pour changer de métier et d'activité ● La politique mise en place dans le cadre du programme *Working With Cancer* comprend 4 points dont la protection du salaire et du poste pendant 1 an	● Accès aux options de formation pour faciliter des évolutions professionnelles ● Propositions d'opportunités internes en cas de réorganisation ● Accès pour les *freelances* aux opportunités de postes vacants	● Limiter le recours aux *freelances* ● Améliorer en continu les dispositifs de formation, ainsi que ceux relatifs à la protection sociale des salariés
Temps de travail Sect. 4.3.2.4 Planification des effectifs & compétences Sect. 4.3.6.5 Équilibre Vie pro-Vie perso	● Politique RH Groupe, encadrant les termes de la relation de travail, y compris les congés payés (ou récupération), congés de maternité, ou d'adoption, de paternité-second parent et congé parental/familial	● Programme *Work Your World* (WYW) permettant aux salariés de travailler durant 6 semaines depuis le lieu/pays de leur choix (après validation par leur manager)	● Accroître le nombre de salariés bénéficiaires du programme WYW ● Faciliter la mobilité interne
Salaires décents Sect. 4.3.8.1 Rémunérer et partager la valeur	● Politique RH Groupe comprenant une définition du salaire décent validé par le Comité de rémunération du Conseil d'Administration en 2024	● Analyse locale annuelle	● Assurer un salaire décent aux salariés, notamment pour les bas salaires
Dialogue social/droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation Sect. 4.3.7.2 Dialogue Social	● Politique RH Groupe promouvant le respect du dialogue social, les droits des représentants des salariés, et des modes de dialogue réguliers adaptés à chaque contexte local	● Inclusion de questions de durabilité supplémentaires dans le dialogue social ● Associer les groupes affinitaires internes dans l'élaboration des programmes phares du Groupe	● Favoriser la co-construction de projets avec les salariés sur la vie de l'agence/du pays/de la région
Liberté d'association et/ou de négociation collective Sect. 4.3.3.Politique RH Sect. 4.3.7.2 Dialogue Social	● Politique RH Groupe définissant les points relatifs aux droits humains et libertés fondamentales le respect de la liberté d'expression et d'association, en laissant la mise en œuvre et les accords être définis avec la Direction et les équipes RH locales	● Renforcement du dialogue social autour de ces thématiques liées aux droits humains et libertés fondamentales	● Intégrer plus largement les questions de durabilité dans les discussions
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4 Politique Impact & Équité Sect. 4.3.6.5 Équilibre Vie pro/Vie perso	● Politique RH Groupe, encourageant la flexibilité au travail sous différentes formes, la prise des congés payés, congés de maternité ou d'adoption, de paternité-second parent et congé parental	● Faciliter la flexibilité au travail, avec une approche personnalisée ● Programme Groupe *Work Your World* permettant aux salariés de travailler durant 6 semaines depuis le lieu/pays de leur choix (après validation par leur manager)	● Accroître le nombre de salariés bénéficiaires
Santé et sécurité Sect. 4.3.6 Santé et Sécurité	● Politique Groupe de santé et sécurité au travail protégeant tous les salariés en matière d'hygiène, de santé et de sécurité, de bien-être au travail	● Déploiement d'actions sur site ou en virtuel, permettant aux salariés de prendre soin de leur santé physique et mentale ● Déploiement local du plan Groupe *Working With Cancer*	● Accroître le nombre de salariés bénéficiaires, et améliorer en continu les dispositifs locaux de protection des salariés
Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4 Politique Impact & Équité Sect. 4.3.8.1 Rémunération et égalité salariale	● Politiques RH et Impact & Équité Groupe érigeant l'égalité salariale entre les femmes et les hommes à travail de valeur égale, favorisant l'égalité des chances et des opportunités dans les recrutements ainsi qu'une mixité dans les plans de promotion et de succession	● Suivi des rémunérations femmes-hommes avec l'outil Syndio, Programmes de formation Groupe intégrant plus de femmes	● 46,5 % de femmes au sein des principaux Comex (hors États-Unis) ● Utilisation de Syndio sur 100 % des effectifs en 2025
Formation et développement des compétences Sect. 4.3.5 Compétence et évolution professionnelle	● Politique RH Groupe de formation, d'amélioration des compétences (incluant les notions de *up-skilling* et *re-skilling* facilitant la mobilité), et d'information sur les opportunités de carrière au sein du Groupe et ses filiales	● Planification des compétences, accès pour tous les salariés à Marcel.ai et Marcel *Classes*, mise en place d'un « *Growth Dashboard* » personnalisé pour chaque salarié	● Accroître le nombre d'heures de formation par salarié
Emploi et inclusion des personnes handicapées Sect. 4.3.4. Piliers de la politique Impact & Équité	● Politique RH & Impact & Équité Groupe facilitant l'accès du lieu de travail aux personnes handicapées, favorisant l'intégration de personnes porteuses d'un handicap, quelle que soit sa forme	● Améliorer les mesures d'accessibilité physiques et digitales, poursuivre les actions pour mieux comprendre toutes les formes de handicap invisibles	● Augmenter le pourcentage de salariés handicapés dans les filiales

Aspects sociaux et droits de l'homme & sections du document [S1-4]	Politiques Groupe – complétées par les politiques locales [S1-1]	Plans d'actions et axes de travail [S1-4]	Objectifs et cibles [S1-5]
Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail Sect. 4.3.4. Piliers de la politique Impact & Équité	● Politiques RH et Impact & Équité Groupe « Zéro Tolérance » rejetant toute forme de discrimination et de harcèlement, ou de conduites inappropriées	● Promouvoir régulièrement les mécanismes d'alerte internes et externes, formations obligatoires des salariés, renforcer les dispositifs de support en cas de violence domestique	● Assurer une large diffusion des mécanismes d'alerte, y compris dans les petites filiales
Diversité Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4. Piliers de la politique Impact & Équité	● Politiques RH et Impact & Équité Groupe, luttant contre toutes les formes de discrimination, et encourageant la pluralité des profils au sens le plus large, facilitant la représentation des groupes minoritaires, et cela à tous les niveaux	● Formations obligatoires des salariés, actions spécifiques avec des partenaires externes, programmes en direction de certaines catégories sous-représentées	● Accroître la pluralité des profils et des expériences à tous les niveaux dans l'entreprise
Travail des enfants Sect. 4.3.3 Politique RH	● Politiques RH & Impact & Équité Groupe excluant le recours au travail des enfants sous toutes ses formes	● Vérification de l'âge des salariés, soutien à des organisations luttant contre le travail des enfants	● Maintenir un haut niveau de vigilance dans la culture d'entreprise
Travail forcé Sect. 4.3.3 Politique RH	● Politiques RH & Impact & Équité Groupe excluant le recours au travail forcé sous toutes ses formes et à l'esclavage moderne	● Mesures garantissant le libre consentement à l'emploi	● Maintenir un haut niveau de vigilance dans la culture d'entreprise

Le point de passage 2025 est atteint avec 46,5 % sur un périmètre hors États-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour suprême des États-Unis (juin 2023), reprise dans les termes de l'Executive Order de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite.

Note à propos des **[ESRS 2 S1-4]** portant sur les plans d'actions : les principaux plans d'actions Groupe et/ou locaux sont explicités par grande thématique en lien avec la politique RH et la politique Impact & Équité sociale, d'où le signalement multiple de certains ESRS, notamment. **[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]**

Point relatif aux données personnelles des salariés:

Dans le cadre de la politique *General Publicis Groupe HR Staff Privacy Notice*. **[S1-4-41]** Publicis Groupe applique les six principes suivants de protection des données personnelles. Elles sont :

1. utilisées de manière légale, équitable et transparente ;
2. collectées uniquement à des finalités exprimées ;
3. pertinentes et limitées aux seules fins communiquées et ne seront pas utilisées d'une manière incompatible avec ces finalités ;
4. exactes et mises à jour si nécessaire ;
5. conservées uniquement pendant la durée nécessaire aux finalités communiquées ;
6. conservées en toute sécurité.

4.3.4 La politique Impact & Équité

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.4.1 Les piliers de la politique Impact & Équité sociale

La politique Impact & Équité sociale du Groupe, inscrite dans le code de conduite et d'éthique Janus présente les principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des actions locales. Cette politique Groupe est régulièrement mise à jour, la déclinaison des plans d'actions dans les pays et les agences relève du management local, notamment des directions RH et Talents et des équipes dédiées aux projets d'Impact et Équité sociale. Localement, les salariés sont associés aux actions mises en place et les avancées sont partagées annuellement. **[S1-1-19]**

Dans le cadre de la politique Groupe de lutte contre les discriminations et en faveur du respect des singularités de chacun, l'intention est de donner les mêmes opportunités professionnelles afin que les évolutions de carrière reposent sur le mérite individuel. **[S1-16-24 (b)]**

Le cadre légal de chaque pays détermine les données qui peuvent être rendues publiques. Le genre et l'âge sont les deux seuls critères autorisés par les réglementations françaises et européennes et applicables sur la totalité du Groupe. Ces indicateurs font partie des publications obligatoires de l'entreprise.

Ces politiques sont aussi partagées avec les clients, avec qui des actions conjointes peuvent être conduites.

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 s'applique également au harcèlement moral et sexuel et aux conduites inappropriées ou toute forme de violence. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de conduite et d'éthique du Groupe, dans la Politique Générale RH, et dans la politique Impact & Équité sociale. **[S1-1-24 (a) à (d), S1-1-AR 16, S1-3-32 (a) à (e)]**

2) Les objectifs de mixité

La mixité et l'équité sont considérés comme des objectifs prioritaires. Dès 2019, après avoir atteint un premier objectif de 40 % en 2020, l'objectif 2025 est dépassé avec 46,5 % (hors États-Unis). Il comprend le Comité de Management Groupe et les principaux Comex (pays et régions).

Ces objectifs ont été définis conformément aux exigences légales et réglementaires pour encourager et faciliter l'égalité femmes-hommes et s'assurer que l'égalité des chances se traduit en actions concrètes. Ces objectifs ont été validés par les différents organes de gouvernance du Groupe. En France, ces objectifs ont été discutés avec les représentants des salariés, de même que sont examinées chaque année les évolutions par type de métiers et entités. Les équipes Talent & RH ainsi qu'Impact & Équité accompagnent les directions opérationnelles en agence dans l'évolution de leurs équipes, dans les plans de recrutement, de mutation et de promotion. Les plans d'actions sont élaborés localement afin de répondre aux enjeux des agences et du pays. Cet indicateur est suivi chaque trimestre au niveau du Comex et il est publié de manière détaillée. **[S1-5-46, S1-5-47 (a) à (c)]**

3) Les réseaux affinitaires internes

Les réseaux affinitaires (*Business Resources Groups – BRG or Employee's Action Groups – EAG*) illustrent le *Power of One* en action auprès des salariés et avec eux. Ils sont aussi le relais d'une philosophie du Groupe reposant sur l'universalisme, afin de s'assurer que chaque salarié soit respecté dans sa singularité. À l'échelle du Groupe, quatre groupes affinitaires, ouverts à tous les salariés, sont actifs au plan international : *VivaWomen!* (femmes), Égalité (LGB), *enABLE* (handicap) et Écologique (climat). Les BRG ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques.

VivaWomen! – Présent dans de nombreuses villes dans le monde depuis 2009, *VivaWomen!* rassemble des femmes et des hommes tous volontaires et mobilisés pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Égalité – Ce réseau né aux États-Unis en 2012 regroupe les collaborateurs et collaboratrices des agences mobilisés pour veiller à l'application du principe Zéro Tolérance à l'égard de toute forme de discrimination.

enABLE – Réseau créé en 2019 et ouvert à tous, il fédère diverses initiatives locales en faveur de l'inclusion des personnes handicapées.

Écologique – Depuis 2020, ce groupe affinitaire regroupe dans les pays où il est implanté, des salariés volontaires pour faciliter la transition écologique des métiers. **[S1-1-AR 14]**

4) 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.

En 2025, le *Women's Forum* a célébré ses 20 ans à Paris, lors du traditionnel *Global Meeting* annuel, dans un format plus resserré qui a réuni 1 800 personnes, leaders du monde politique, économique et de la société civile, aux côtés de jeunes très engagés. Cette édition a été placée sous le mot d'ordre du Courage, compte tenu du recul manifeste des droits des femmes et des jeunes filles dans plusieurs régions du monde. Cette édition a mis en avant trois initiatives valorisant l'intelligence collective pour avoir de l'impact :

- un fonds de dotation inter-entreprises pour aider les salariées victimes de violences à pouvoir recourir à un avocat et être accompagnée (l'avocat étant dédommagé par le fonds). Faire le lien entre l'entreprise et la justice est inédit et l'objectif est que de nombreuses entreprises rejoignent l'initiative ;
- *Safe Spaces* créé par AXA, avec l'appui d'autres entreprises pour mobiliser les entreprises afin de soutenir les victimes de violences faites aux femmes, et pour former les salariés à agir, avec des modules en accès gratuit et en 12 langues ;
- une charte d'engagement des partenaires sportifs afin de lutter contre les violences dans le sport et les compétitions, quel que soit le niveau. Une jeune fille sur trois fait face à des violences sexistes ou sexuelles dans sa pratique sportive. La charte met l'accent sur la formation de tous les acteurs du monde sportif pour faire cesser ces violences.

WOMEN'S FORUM
FOR THE ECONOMY & SOCIETY

4.3.4.2 L'inclusion des personnes en situation de handicap

En 2025, un projet sur plusieurs années a démarré afin d'appréhender le sujet de manière plus large : en partant des salariés ayant des particularités, aux politiques locales RH, aux outils de travail internes, aux produits réalisés pour les clients, et à l'accessibilité la plus large de tous les contenus numériques. Pour les salariés, différents leviers sont activés comme une reconnaissance plus attentive des singularités des personnes handicapées dans les effectifs, le recrutement de personnes en situation de handicap, l'accompagnement en termes d'adaptation ou d'aménagement du poste de travail des collaborateurs en situation de handicap invisible (les plus nombreux). Au cours de ces dernières années, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre dans les agences, qu'il s'agisse de travailler sur la culture interne, sur la levée des tabous liés au handicap, sur la nécessité d'éliminer les visions erronées, ou sur la meilleure compréhension des situations individuelles. L'expansion du groupe affinitaire *enABLE* ces dernières années aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Inde et en Australie a aussi contribué à lever des tabous grâce aux témoignages de salariés et de leurs alliés. Sous l'impulsion de la *Chief Impact Officer*, le *Groupe Equity & Impact Council* interne a décidé de mettre le handicap au cœur des priorités pour les deux à trois années à venir. **[S1-1-17, S1-12-79, S1-2-28]**. Au Royaume-Uni, un travail en profondeur a été réalisé sur la mise à jour de la politique *Disability*, afin d'inclure de manière plus large de nombreuses formes de handicaps (handicap physique ou mental, maladies longues, chroniques ou auto-immunes, pathologies affectant les capacités physiques et/ou mentales). En France, la mission Handicap qui compte 22 Référents a travaillé plus spécifiquement sur le recrutement et la rétention des salariés affectés par un handicap visible ou invisible et un accord Handicap a été signé début 2023. Aux États-Unis, le Groupe a été récompensé par *Disability:IN*, avec un score de 100/100 au *Disability Index*, et a été nommé « *Best Place to Work for Disability Inclusion* ».

/ Pourcentage des salariés en situation de handicap (sous réserve des restrictions légales en matière de collecte de données) [S1-12-79]

2024	2025
0,45 %	0,46 %

Ces données sont issues du SIRH *Career Settings*. Mais, dans certains pays les salariés peuvent signaler de manière volontaire leur handicap, dans d'autres pays, cette donnée ne peut pas être collectée ; ces données sont donc sous-estimées.

Accessibilité numérique & e-accessibilité

Le Groupe a toujours été soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ses documents, notamment les publications corporate sont e-accessibles. L'accessibilité numérique fait partie des droits humains fondamentaux. Depuis plus de 10 ans au sein de Publicis Sapient, entre le Canada et l'Inde, une équipe experte avec des collaborateurs certifiés W3C (entre autres) accompagne les projets pour les clients afin d'anticiper, dès le design technologique initial, tous les points de vigilance à contrôler pour assurer une expérience agréable pour l'utilisateur final. Certains salariés certifiés sont habilités à faire des audits externes permettant de valider (ou non) que le projet digital correspond bien aux critères requis. Ces dernières années, les formations internes se sont accélérées afin d'assurer une maîtrise minimale des prérequis techniques, avec des équipes totalement dédiées comme chez Razorfish.

4.3.5 Faire évoluer les compétences, les expériences, les carrières

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

La politique de formation et de développement de carrière repose sur un axe central qui est l'apprentissage en continu, accessible à toutes et tous grâce à Marcel.ai et Marcel *Classes*, et sur un ensemble de leviers qui sont activés à un niveau local et individuel.

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. Une attention particulière porte 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. La plateforme Marcel.ai, avec la partie Marcel *Classes* qui regroupe toutes les formations, occupe une place centrale pour accompagner les salariés. Les équipes Talent et RH guident les salariés dans l'identification des parcours les mieux adaptés en fonction des objectifs personnels et professionnels à atteindre. Marcel est aussi le lieu où les salariés peuvent accéder aux postes ouverts, avec des annonces internes mises à jour quotidiennement. **[S1-1-AR 17 (f), S1-13-81]**

Avec *Career Settings,* le système d'information des ressources humaines, est un outil de pilotage des effectifs permettant d'avoir une analyse fine des besoins dans les pays, par métiers, par agence, par type de projets. Cette analyse permet d'anticiper les besoins :

- de formation dans de nombreux domaines en fonction des attentes des salariés et des expertises nécessaires pour les projets en cours ;
- de recrutement à court et moyen termes, en privilégiant les candidatures internes et la singularité des parcours ;

- d'évolution professionnelle et personnelle de chacune et chacun ;
- de composition d'équipes *ad hoc* quand il faut des équipes internationales avec des expertises précises ;
- de bâtir une culture d'entreprise apprenante basée sur des outils solides et un vrai accompagnement ;
- d'accompagner les changements internes d'organisation des activités et spécialités (incluant l'*upskilling* et le *reskilling*) et préparer les évolutions liées au déploiement de l'intelligence artificielle.

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.

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 4.1.8). Avec le déploiement de l'intelligence artificielle (IA), toutes les fonctions liées aux métiers-clés du Groupe font l'objet de travaux d'anticipation et de formation spécifiques, car elles évoluent assez vite.

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE partie *CSR Smart data*.

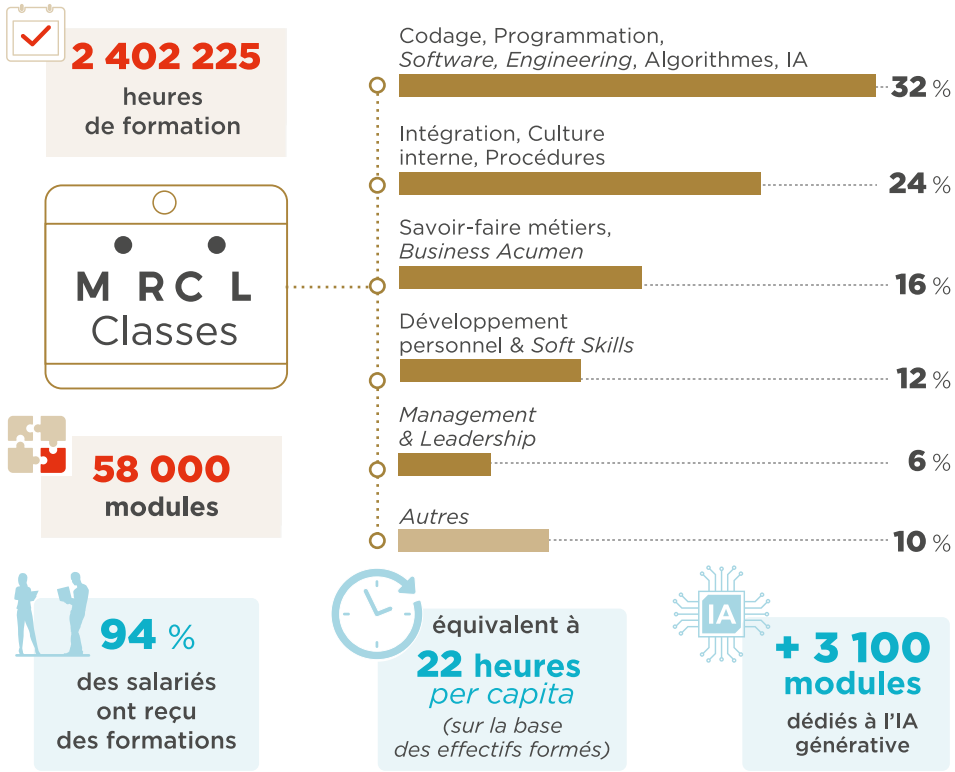
Stratégie de formation des salariés autour de l'IA : Avec l'arrivée des outils d'intelligence artificielle générative (*Gen AI*) en 2023, tous les salariés ont eu accès sur Marcel à Publicis GPT, un environnement de test dédié permettant de découvrir différents outils pour la génération d'images. Simultanément, les usages de l'IA ont été encadrés avec les *Generative AI Acceptable Use Guidelines* ou les *AI Legal Guidelines*. Ces politiques et guides ont été diffusés à tous les salariés, afin d'aborder les sujets importants, comme la vérification des informations sur les modèles utilisés pour entraîner les IA, sur la protection des données personnelles, sur le respect de la propriété intellectuelle… Sur Marcel, une section dédiée intitulée PL.AI a été mise en place avec l'ensemble des modules disponibles. Un programme de formation *ad hoc* a été développé par Publicis Sapient pour donner aux salariés un cadre précis sur *Generative AI Ethics and Responsible Use.* Ce programme a été étendu à tous les salariés du Groupe en 2025.

- **94 % des salariés** ont bénéficié d'une formation ou d'un programme *Learning & Development* en 2025.
- **2 402 682 heures de formation ont été achevées** au cours de l'année – soit près de 22 heures *per capita* (sur la base des effectifs formés). L'écart entre les femmes et les hommes repose sur le fait que dans les métiers de la Tech, où les hommes sont bien plus nombreux que les femmes, il y a de nombreuses formations techniques certifiantes, indispensables pour que ces salariés participent à certains projets technologiques. Ces données prennent en compte les formations complétées par les salariés ; les heures de salariés ayant quitté le Groupe et les modules partiellement réalisés ne sont pas pris en compte.

/ Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe [S1-13-83 (b)]

Genre	2024	2025
Homme	21	26
Femme	15	17

FORMATION & DÉVELOPPEMENT



4.3.5.1 La plateforme Marcel est au cœur de la stratégie de formation des salariés

Avec Marcel *Classes*, en 2025, la formation des salariés a continué de s'accroître fortement depuis 2020, année du déploiement. Les formats sont très variés, avec des podcasts et du *micro-learning* étalé sur plusieurs mois permettant une certification. Marcel *Classes* donne accès à des formats en direct (live sessions) représentant plusieurs centaines d'heures en 2025, 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 parcours d'apprentissage ont été bâtis sur des thèmes comme la confiance en soi et les *soft skills* ou compétences collaboratives. Marcel *Classes* propose plus de 58 000 modules, donnant aussi accès à des contenus élaborés par des partenaires ou des tiers experts dans de nombreux domaines, disponibles en sept langues. Des cours autoproduits par des entités du Groupe sont également disponibles pour répondre à des besoins très spécifiques. Cinq dimensions sont prises en compte dans l'analyse des participants aux formations :

1. la participation effective, et le fait d'avoir terminé le module ;
2. la certification quand elle existe et l'achèvement du programme ;
3. le score de recommandation ;
4. l'intérêt et l'inspiration qu'a suscités le module de formation ;
5. l'autoévaluation du salarié à l'issue de la formation.

Tous les salariés (CDI, CDD, temps complet ou partiel) ainsi que les *freelances*, ont accès à Marcel et Marcel *Classes*. **[S1-13-85]**

CLASSES

Les salariés utilisent Marcel *Classes* de la manière suivante :

- le *Self-Learning*, motivé par l'intérêt des individus eux-mêmes, avec la quasi-totalité des modules accessibles 24/7, permettant de découvrir des innovations métiers ou de réviser des bonnes pratiques ;
- les parcours individualisés construits en fonction d'objectifs professionnels précis définis entre le salarié et le manager, par métier ou niveau ; tous les salariés peuvent disposer d'une approche personnalisée grâce au *Growth Dashboard* mis en place depuis deux ans, qui propose des curriculums adaptés aux besoins des collaborateurs ;
- les formations qualifiantes avec des tiers et partenaires, en vue d'apprendre, de s'améliorer, d'être certifié dans certains cas ;
- le *Live Learning,* avec des sessions simultanément en physique et virtuelle et des formateurs professionnels, permettant à des cohortes de se constituer et de mieux se connaître autour d'une formation.

Les données 2025 font apparaître un nombre total d'heures en progression par rapport à 2024, qui s'explique par un nombre de salariés en hausse, avec un *per capita* à 22 heures. Ces chiffres ne prennent pas en compte toutes les sessions d'apprentissage entre pairs, très nombreuses, avec les nouveaux outils d'intelligence artificielle générative et les agentiques IA.

Indicateurs internes Formation & Développement (Marcel *Classes* & autres) - propres à Publicis	**unité**	**2024**	**2025**
Effectifs Groupe	nombre	108 179	114 079
Effectifs formés (% des effectifs)	%	94	94
Dont % femmes	%	52	51
Nombre d'heures de formation achevées – total	Heures	1 917 607	2 402 682
Nombre d'heures de formation *per capita* (sur effectifs formés)	Heures	19	22
Nombre d'heures en présentiel	Heures	529 454	842 198
Nombre d'heures en *e-learning*	Heures	1 388 153	1 560 484
Coûts de formation (externes)	M€	24,1	23,8

En 2025, les programmes Groupe se sont enrichis :

- le Studio équipe les professionnels débutants et tous ceux désireux de renforcer leurs aquis – avec les compétences essentielles d'un management efficace ;
- conçu pour les niveaux *Vice President* et au-dessus, Le Grand Studio est un programme de leadership avancé, pour inspirer et faire progresser nos leaders. Cela renforce leur capacité à naviguer dans l'incertitude, tout en élargissant leurs capacités stratégiques et de leadership ;
- le LAB (*Live Action Boost*) rassemble les anciens élèves du Grand. Cette expérience rassemble les meilleurs talents pour explorer les défis émergents, susciter des discussions animées et s'engager avec des cadres inspirants et des invités stimulants ;
- « Encore » est une expérience de développement du leadership de premier plan pour les diplômés hautement performants du Lab qui ont un impact important. Il vise à renforcer un groupe de leaders connectés et prêts pour l'avenir ;
- enfin, « Le Train » est un nouvel apprentissage social immersif propulsé par Marcel, qui propose des parcours d'apprentissage soigneusement sélectionnés, avec des formats courts très engageants. Ils s'intègrent dans le flux du travail et apportent des connaissances et des idées profondément propres à Publicis comme le *pitching* du *Power of One*. Cette première édition 2025 a réuni 5 222 participants.

Programmes Groupe	Niveaux de salariés concernés	Femmes	Hommes	% Femmes 2025	% Région ou pays	% Recommandation par les participants
Le Studio 2025	Junior Managers & New Managers	1 458	1 080	58 %	30,8 % APAC ; 35 % EMEA ; 35,2 % Amériques	91 %
Le Grand Studio 2025	Senior Managers & Directors	312	230	57,6 %	22,2 % APAC ; 29,3 % EMEA ; 48,5 % Amériques	87 %
LAB 2025	Senior Directors & SVP & anciens Grand Studio	274	214	56,1 %	19,1 % APAC ; 39 % EMEA ; 41,9 % Amériques	NA
Encore 2025	Anciens participants LAB (487)	287	200	59,0 %	23 % APAC ; 41,7% EMEA ; 35,3 % Amériques	NA
Le Train	Tous salariés, pour approfondir sur les métiers du Groupe	2 888	1 486	65,7 %	21,3 % APAC ; 27,2 % EMEA ; 51,5 % Amériques	NA

4.3.5.2 Le travail est hybride

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 règle répond à la nécessité de travailler ensemble, de coopérer entre salariés et de se croiser physiquement, car beaucoup d'aspects immatériels des métiers du Groupe se traitent lors d'échanges spontanés. L'autre raison est que les métiers du Groupe se font en équipe, sur la base de moments partagés et de discussions multiples : le travail à réaliser pour les clients se fait ainsi beaucoup plus efficacement.

Avec ce format, la direction du Groupe et le management dans les pays ont mis en place une politique équilibrée qui répond aux besoins des clients et aux enjeux formulés par les salariés en 2020, à savoir :

1. **la flexibilité dans toutes ses dimensions :** lieux, temps, moments de la vie, opportunités : la flexibilité au travail a été repensée et a conduit à la création du programme international de mobilité *#WorkYourWorld* (voir ci-dessous) ;
2. **le bien-être physique et moral, grâce à des experts, contenus spécifiques ou expériences utiles :** des actions en place pour mieux prendre soin de sa santé physique et mentale ont été pérennisées localement. Un partenariat mondial est en place avec *Thrive* depuis plusieurs années ;
3. **le développement professionnel et personnel, afin d'envisager ses prochains défis professionnels :** Marcel *Classes* a été enrichie avec la création de nouveaux outils sur Marcel comme le *Growth Dashboard* totalement individualisé qui permet d'accompagner chacun dans son évolution professionnelle et personnelle ;
4. **la connexion et relation avec les autres :** des programmes de mentorat dans différentes entités sont accessibles aux salariés, afin de rendre à la relation interpersonnelle toute sa force ;
5. **l'expérience**, permettant d'avoir des feedbacks à un rythme personnalisé ; l'outil *Career Conversation* intégré dans Marcel facilite des retours d'expérience plus fréquents (en fonction des projets, rythme trimestriel ou semestriel, et pas seulement annuel), et accompagne la montée en compétences.

Work Your World : une mobilité innovante

3 721 salariés (dont 64 % de femmes et 36 % d'hommes) ont bénéficié du programme en 2025. Avec *#WorkYourWorld*, ils ont pu travailler depuis un autre endroit de la planète, pour une durée moyenne de séjour de 29 jours, avec comme top 3 des destinations : la France, l'Inde et l'Espagne. Ce programme a débuté dès janvier 2022. C'est un dispositif de mobilité interne unique au monde, permettant de répondre de manière durable à des souhaits exprimés par les salariés au sortir de la pandémie. Les attentes des salariés révélées lors des travaux internes en 2020 sur l'organisation future du travail ont mis en avant une demande d'expériences à l'étranger et d'échanges physiques. Le télétravail généralisé a permis de montrer que tous les salariés du Groupe peuvent travailler efficacement depuis différents lieux. Compte tenu de l'implantation internationale de l'entreprise avec des bureaux dans presque toutes les grandes villes du monde, la direction du Groupe a voulu donner à chacun la possibilité de travailler depuis d'autres endroits dans le monde de manière simple et flexible. *#WorkYourWorld* permet de travailler jusqu'à six semaines depuis une destination du choix du salarié – à l'étranger ou ailleurs dans son pays de résidence – et ce en accord avec son manager direct qui valide ce changement au regard des projets en cours (taux de validation de 99 %), et en concertation avec ses responsables RH/Talent (le salarié prend en charge son transport et son hébergement).

Indicateurs de mobilité propres à Publicis Groupe	2024	2025
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mobilité internationale	1 142	1 036
Dont % femmes	25 %	28 %
Nombre de salariés ayant bénéficié de #WorkYourWorld	3 915	3 721
Dont % femmes	65 %	64 %

La mobilité interne classique

1 036 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale en 2025 (dont 72 % d'hommes et 28 % de femmes).

Marcel propose, depuis sa création, des *Gigs* et des *Jobs*. Les *Gigs* sont des demandes exprimées par une équipe ayant besoin de renfort ponctuel sur un sujet précis. Ils permettent de mettre à profit les compétences internes, tout un chacun pouvant ainsi contribuer à faire avancer un projet.

La procédure pour répondre est simple et bien encadrée. Pour les *Jobs*, postes à pourvoir, Marcel diffuse les annonces en amont de toute démarche de recrutement externe afin de favoriser l'évolution interne des salariés.

4.3.6 Préserver santé et bien-être au travail

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.6.1 Hygiène et Sécurité

La politique *Health, Safety & Security*, figurant dans Janus, le Code d'éthique du Groupe, prévoit l'obligation de protection des salariés afin de maintenir et garantir un environnement de travail sûr et sécurisé pour l'ensemble des salariés. Les agences appliquent les réglementations en vigueur localement pour les règles de sécurité des personnes sur le lieu de travail et elles ont la responsabilité de la mise en œuvre de leur plan de prévention et d'action. Elles doivent veiller à prévenir les risques, informer régulièrement les salariés et leur proposer des solutions adaptées. 100 % des effectifs des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention santé, hygiène et sécurité.

Plus de la moitié des accidents de travail déclarés par les salariés en 2025 correspondent à des accidents de trajets.

En termes d'actions, aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committees*), comme le CSE (Comité social et économique) en France. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre…) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et les gestionnaires de bâtiments. Dans toutes les agences, des référents sécurité (évacuations incendie ou d'urgence) sont formés chaque année ; des volontaires sont également formés aux gestes de premiers secours. En Inde s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, de petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. Compte tenu de leur taille importante, les entités Publicis Sapient en Inde sont certifiées ISO 45001, couvrant ainsi 48 % de l'effectif du Groupe dans ce pays.

Dans quelques villes d'Inde ou de Chine notamment, des dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution. **[S1-1-23]**

Dans de nombreuses agences, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues.

LionAlert est l'outil interne destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme…). *LionAlert* est sous la responsabilité du Secrétariat Général du Groupe. En 2025, il a été activé 21 fois.

/ Indicateurs de santé et de sécurité [S1-14-88 (a) à (e)]

Indicateurs ESRS et propres à Publicis (sur les salariés présents au 31 décembre 2025)	2024	2025
Pourcentage des salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues **[S1-14-88 (a)]**	100 %	100 %
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels **[S1-14-88 (b)]**	0	0
Taux d'absentéisme (1)	1,8 %	1,6 %
Nombre d'accident du travail comptabilisables **[S1-14-88 (c)]**	176	208
Taux d'accidents du travail comptabilisables **[S1-14-88 (c)]**	0,91	1,02
● Taux de fréquence des accidents du travail (%) (2)	0,76 %	0,85 %
● Taux de gravité des accidents du travail (%) (3)	0,02 %	0,02 %
Nombre de cas de maladies professionnelles comptabilisables **[S1-14-88 (d)]**	0	0
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail **[S1-14-88 (e)]**	3 317	4 019

(1) Part du temps de travail théorique perdu en raison des absences : nombre de jours d'absence/nombre de jours travaillés X 100
(2) Nombre d'accidents avec arrêt rapporté au volume d'heures travaillées : nombre d'accidents de travail avec arrêt enregistrables/nombre total d'heures travaillées) x 1 000 000
(3) Nombre de jours perdus rapporté au volume d'heures travaillées : nombre de jours de travail perdus/nombre d'heures travaillées x 1000

4.3.6.2 Couverture Santé

100 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée, temps plein et temps partiel) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Ces régimes de protection prennent en compte les cas de maladies graves ou de maladies chroniques, afin de permettre aux salariés d'être correctement soignés et suivis dans de bonnes conditions. Dans de nombreux pays du Groupe, dont les États-Unis, l'Europe ou l'Inde, les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture santé pour eux-mêmes et pour des membres de leur famille. Ils participent également à l'amélioration des dispositifs proposés, soit par voie d'enquêtes internes ou par des suggestions ayant une portée très concrète.

Personnels non couverts : les *freelances* sont des travailleurs indépendants, ayant leur propre régime de protection sociale spécifique à chaque activité, dans leur pays. Si un accident du travail survient dans les locaux, les dispositifs de protection assurantiels sont activés afin d'apporter une aide immédiate sous la forme la mieux adaptée aux besoins.

4.3.6.3 Prévenir les maladies graves

#WorkingWithCancer

M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général du Groupe, a été personnellement touché par un cancer en 2022, et conscient des difficultés auxquelles les salariés peuvent être confrontés, a souhaité agir pour éliminer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail. Ce sujet ne doit plus être tabou. Deux chiffres sous-tendent ce projet : 50 % de la population adulte sera touchée par un cancer au cours de sa vie, et 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, ce programme vise à engager les entreprises vers une meilleure prise en compte des situations individuelles autour de la maladie grave. Depuis le lancement officiel en janvier 2023 à Davos, 5 000 entreprises (représentant près de 40 millions de salariés) ont rejoint et signé le *Working With Cancer Pledge* fin 2025. Cet engagement simple demande aux entreprises et à leurs dirigeants d'une part, de manifester publiquement leur soutien à la démarche en engageant le nom du dirigeant et celui de l'entreprise, afin d'être clairement associés au programme ; d'autre part, de prendre des mesures concrètes d'accompagnement personnalisé des salariés confrontés à la maladie.

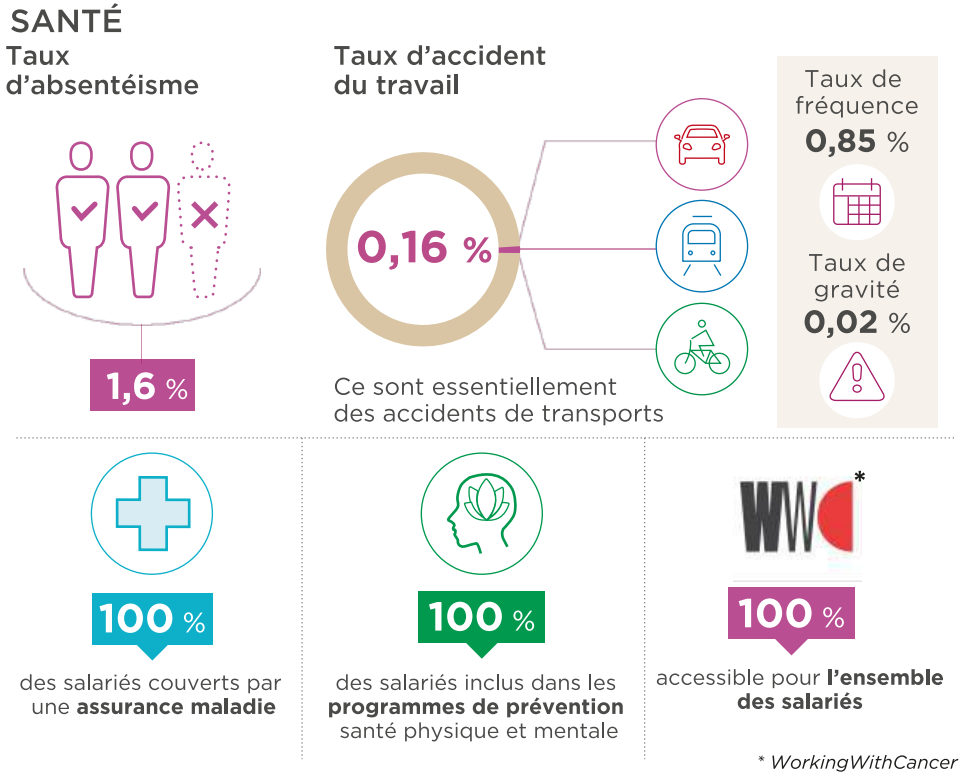
Cette charte *#WorkingWithCancer* couvre les salariés concernés par un cancer ou par des pathologies graves et/ou chroniques affectant la vie personnelle et professionnelle, temporairement ou durablement. Chaque entreprise reste libre de son *modus operandi*. Des PME (petites et moyennes entreprises) ont aussi 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.

En février 2025, une campagne « *Screening Time Off* » a été lancée pour encourager les salariés à prendre le temps de se faire dépister et de passer leurs examens en temps et en heure. Les données issues des assureurs et complémentaires santé partenaires ont démontré une hausse consécutive des examens, et des témoignages de salariés ont fait état de l'utilité des dépistages précoces.

#WorkingWithCancer travaille en France avec l'Institut Gustave Roussy et l'association Cancer@work, ainsi qu'avec le *Memorial Sloan Kettering Cancer Center* aux États-Unis, et avec le *MacMillan Kettering Cancer Centre* au Royaume-Uni. **[S1-4-40 (a)]**



4.3.6.4 Le bien-être en action

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 les services proposés aux salariés, avec des partenaires locaux. La santé mentale et l'accompagnement individualisé ont pris une place centrale. Le partenariat du Groupe avec *Thrive* met à disposition des salariés des sessions d'accompagnement en matière de santé mentale et de prévention des risques de surmenage, ainsi que des programmes ciblant des situations ou des problématiques précises. **[S1-4-37, S1-4-38 (c) et (d)]**

Les campagnes internes habituelles de sensibilisation ou de prévention, liées à des maladies saisonnières (grippe, Covid-19…) ou à une mobilisation sur une pathologie ou des risques de santé sont ajustées continuellement localement, pour être efficaces et utiles quel que soit le lieu de travail. Tous ces dispositifs intègrent désormais les spécificités de ces dernières années (difficultés liées à l'isolement, une installation physique peu confortable à domicile, des contraintes personnelles ou familiales. **[S1-4-37, S1-4-39]**

Les axes de la prévention santé : les équipes travaillent derrière un ou plusieurs écrans et les salariés sont sédentaires avec une activité visuelle intense. Les axes de prévention des maladies professionnelles restent en priorité la gestion du stress et la santé mentale (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculo-squelettique (TMS). La fatigue visuelle et la prévention des risques liés à la sédentarité (maladies cardiovasculaires) sont intégrées dans les plans de prévention santé comprenant plusieurs volets : aménagements des bureaux pour travailler debout, nutrition, exercices physiques/oculaires, déconnexion, sans oublier les conseils pour s'aménager un coin agréable dans un espace contraint pour le télétravail. Pour les plus sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sport à proximité en proposant des réductions aux abonnements. Certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Publicis Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach. Des sessions virtuelles gratuites pour tous permettent à ceux qui le souhaitent de faire de l'exercice physique. Enfin, pour les plus actifs d'entre eux, des agences encouragent des équipes à participer à des événements sportifs (courses à pied, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs). Les exemples de plan d'actions par pays illustrent de manière concrète les initiatives et activités en place pour prévenir des impacts potentiellement négatifs, et ayant un impact positif sur tous les salariés. **[S1-4-38, S1-4-39]**

4.3.6.5 Équilibrer vie professionnelle et vie privée

La flexibilité est au cœur de l'organisation du travail. Le Groupe souhaite que l'entreprise reste le lieu principal pour travailler, car c'est dans les échanges spontanés que se crée une dynamique unique, où les salariés apprécient de se retrouver et de collaborer. Une agence de communication est avant tout une communauté d'individus différents, avec des expériences et des expertises singulières, où chaque salarié contribue à des objectifs partagés. Au-delà du principe général, chaque entité détermine les conditions spécifiques de mise en œuvre de la flexibilité (en s'appuyant sur la charge de travail, le rôle dans l'équipe, la durée, la mission à accomplir pour le client, la performance…). L'objectif est que les salariés puissent aussi bénéficier d'une flexibilité à différentes étapes de leur vie professionnelle et personnelle. Les agences pratiquent depuis de nombreuses années le congé sabbatique (conditions d'éligibilité définies localement) permettant ainsi aux collaborateurs de faire une coupure (de 3 à 12 mois) tout en restant dans le Groupe.

Les congés pour raisons familiales [S1-3-AR 33 (b)]

5 373 salariés ont bénéficié de congés parentaux pour la naissance ou l'adoption de leur enfant au cours de l'année 2025 (58 % de femmes, 42 % d'hommes) sur un total de 6 703 congés pour raisons familiales. **[S1-15-93 (b)]** L'ensemble des collaborateurs est éligible à ce type de congés, en fonction du contexte légal et surtout de dispositions internes souvent bien plus avantageuses prévues par l'agence. **[S1-15-93 (a)]** Dans le cadre de l'audit mondial réalisé en 2023 sur les politiques et programmes santé/*benefits* (voir section 4.3.6.5.), la durée moyenne du congé maternité est de 14 semaines.

Les agences ont renforcé leurs politiques d'accompagnement autour de la période de grossesse et des congés maternités (nombre de semaines de congé dans les pays aux réglementations peu favorables) mais aussi d'un point de vue managérial, afin de permettre aux mères de famille ou premiers parents de mieux gérer leur retour (entretiens *ad hoc* avant, pendant, et au retour, flexibilité d'emploi du temps). Des dispositions particulières ont aussi été mises en place par les pays en cas de fausse couche. Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : quelques agences ont mis à disposition une salle d'allaitement ou sur certains grands campus une crèche. Les programmes d'avantages sociaux ou *benefits* (*via* les EAP, *Employee Assistance Programs*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants et d'appui aux parents et co-parents pour simplifier leur organisation personnelle.

/ Pourcentage de salariés ayant droit à des congés pour raisons familiales [S1-15-93 (a)]

2024	2025
97 %	100 %

/ Pourcentage de salariés ayant droit et ayant pris des congés familiaux [S1-15-93 (b)]

Genre	2024	2025
Hommes	1,7 %	4,9 %
Femmes	3,1 %	6,7 %

4.3.7 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

Depuis 2020, les directions des pays ont développé les dispositifs locaux permettant d'être en relation régulière avec les équipes, pour mieux répondre à leurs attentes, d'encourager la solidarité et l'attention réciproque afin de n'oublier personne, et ainsi de mieux détecter d'éventuels signaux faibles ou d'alerte vis-à-vis de salariés pouvant se trouver en difficulté.

À l'échelle du Groupe, des tables rondes régionales (APAC, Europe et Afrique & Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amériques du Sud et latine) ont eu lieu quatre fois dans l'année avec à chaque fois, le Président-Directeur Général, M. Arthur Sadoun, entouré des membres du Comex, du *Management Committee* et des dirigeants-clés locaux. Les salariés sont invités à poser toutes leurs questions en amont, et à interagir en direct durant les sessions. À l'échelle des États-Unis par exemple, ces sessions réunissent environ 10 000 salariés à chaque fois. **[S1-2-27 (a) à (e)]**

Publicis Groupe est historiquement attaché aux droits de l'homme et reste soucieux du respect des libertés fondamentales, dont la liberté de conscience, la liberté d'expression, la liberté d'association et de réunion, le droit au respect de la protection de la vie privée. Ces valeurs figurent dans le code de conduite et d'éthique Janus et s'appliquent partout. Publicis Groupe a inscrit dans le Code d'éthique et de conduite du Groupe Janus les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies, de même que les 7 principes des *Women Empowerment Principles* (*UN WEPs*).

Enfin, cette écoute des salariés se fait au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise, avec le Conseil d'Administration qui compte en son sein deux représentants des salariés (un homme et une femme) travaillant dans deux filiales françaises.

4.3.7.1 Échanger autour de l'évaluation professionnelle de chacun

82 % des salariés ont eu au moins un entretien individuel (*talent review, annual appraisal ou performance review*) en 2025 (sur l'année 2024), sans compter les *Catch-up* ou les *Wrap-up*, formats plus courts réalisés en cours d'année ou suite à un projet achevé. C'est une obligation interne et cela fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de conduite et d'éthique Janus. *Career Conversation* est l'outil utilisé dans la plateforme Marcel qui présente l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année, et de coller au rythme des projets. Sont éligibles aux entretiens d'évaluation les salariés présents depuis plus de 3 mois au sein de l'entreprise.

Cette plateforme permet des entretiens plus fréquents entre les collaborateurs et leurs managers, en s'appuyant, pour le *Senior Management*, sur des objectifs-clés (OKR), pour tous les salariés, de bâtir un *Growth Plan* afin d'atteindre leurs ambitions, et de demander des avis 360°. Le *Wrap-up* est un exercice de synthèse sur l'année écoulée et sur l'impact du collaborateur, et permet de se projeter sur l'année à venir.

Les salariés éligibles aux entretiens d'évaluation sont ceux présents depuis plus de 3 mois au sein de l'entreprise. Pour 2025, ce sont les données de l'année 2024 qui sont publiées, car les évaluations de l'année écoulée ont lieu entre décembre et fin février, donc après la clôture du rapport de durabilité.

/ Pourcentage de salariés [1] éligibles ayant participé à des évaluations de performance et de développement de leur carrière ventilées par sexe [S1-13-83 (a)]

Salariés éligibles (présents depuis plus de 3 mois)	2024	2025
Homme	92,7 %	92,7 %
Femme	92,5 %	92,5 %
Autres	92,1 %	92,1 %

Améliorer la satisfaction des salariés

La satisfaction et l'engagement des salariés se mesure à travers plusieurs enquêtes de satisfaction, avec des questions différentes en fonction du contexte :

- l'*Onboarding survey* pour tous les nouveaux arrivants à 1 semaine puis à 3 mois :
- *Mid-Year survey* pour tous les salariés à la mi-année pour les salariés présents depuis plus de 3 mois ;
- *New Year survey* pour tous les salariés à la mi-année pour les salariés présents depuis plus de 3 mois ;
- *Anniversary survey* (liée à la date d'entrée dans le Groupe) ;
- *Exit survey* est envoyé à pour tous les salariés quittant volontairement le Groupe.

/ Fierté de travailler dans le Groupe (note/10)

Enquête propre à Publicis Groupe	Hommes	Femmes
Onboarding	8,4	8,3
Anniversary	7,9	7,8
Exit Survey	7,7	7,5

/ Recommandation des salariés (note/10)

Enquête propre à Publicis Groupe	Hommes	Femmes
Onboarding	8,7	8,6
Anniversary	7,9	7,6
Exit Survey	7,0	6,6

[1] Pourcentage calculé sur la base (au dénominateur) du nombre d'effectifs de 2024 indiqués dans S1-6.

En 2025, il ressort de ces enquêtes que :

- 87 % des salariés sont satisfaits de l'autonomie qui leur est donnée dans leur métier ;
- 86 % comprennent en quoi nos services et outils sont utiles pour les clients ;
- 86 % ont des relations de confiance au travail.

4.3.7.2 Favoriser le dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés comme principe-clé des droits humains. Au titre de l'engagement dans le Pacte mondial des Nations Unies et de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation internationale du travail), le respect de la liberté d'association et de la liberté d'expression, ainsi que le droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère. **[S1-2-27 (d)]**

En France, la notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays) est une pierre angulaire du droit du travail. les sujets de durabilité (sociaux et environnementaux) font partie de l'ordre du jour. Les réunions avec les CSE (comité social et économique) des différentes entités ont lieu tous les mois avec la Directrice des ressources humaines France, et le comité de groupe se réunit une fois par an (en présence du Président du Groupe). Des accords négociés et signés antérieurement sont toujours en vigueur et mis à jour régulièrement, parmi lesquels figure celui relatif aux frais de santé intégrant le contrat responsable auquel a été ajouté un dispositif de sur-complémentaire facultatif, ou encore l'accord relatif au régime de prévoyance. Des négociations avec les coordonnateurs syndicaux du groupe Publicis en France ont eu lieu sur la qualité de vie au travail (QVT), afin de renouveler les accords de télétravail et le forfait mobilités durables, pour une durée de trois ans. Ces nouveaux accords prévoient notamment l'attribution d'une allocation forfaitaire par jour de télétravail afin de couvrir les différents frais engendrés par le télétravail, et une allocation forfait mobilités durables mensuelle pour aider au financement des trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs effectués *via* des modes de transport alternatifs et durables. L'accord collectif portant sur le droit à la déconnexion a été pérennisé. Son objectif est de définir des règles de fonctionnement et des modalités d'utilisation des technologies numériques en vue d'assurer le droit à la déconnexion de chacun et garantir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les principaux accords conclus en France sont les suivants : **[S1-8-63 (b)]**

- accord collectif de Groupe portant sur le droit à la déconnexion du 24 février 2023 ;
- accord de Groupe « *Caring*@work » relatif à l'accompagnement des collaborateurs dans les moments difficiles de la vie du 29 juin 2023 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 1 du 25 mars 2025) ;
- accord triennal 2023-2025 relatif à l'emploi des personnes handicapées au sein du groupe Publicis en France du 9 décembre 2022. Cet accord a été revu et renégocié pour trois nouvelles années, en attente de l'approbation de la DRIEETS ;
- accord de Groupe relatif au forfait mobilités durables du 8 décembre 2023 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 1 du 12 décembre 2024) ;
- accord collectif portant sur le télétravail au sein de Publicis Groupe du 8 décembre 2023 ;
- accord de Groupe du 24 février 2023 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, actuellement en cours de renégociation pour trois nouvelles années ;
- accord collectif relatif à la communication syndicale au sein du groupe Publicis en France du 5 juillet 2023 ;
- accord collectif de Groupe relatif aux bases de données économiques et sociales (BDES) ;
- accord collectif de Groupe relatif au régime collectif et obligatoire de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » du 19 novembre 2012 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 2 du 26 janvier 2021) ;
- accord collectif modifiant les garanties complémentaires de « remboursement de frais de santé » au sein du groupe Publicis du 14 décembre 2016 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 2 du 26 janvier 2021) ;
- accord d'intéressement de Groupe France du 7 mars 2025 – exercices 2025-2026-2027 ;
- accord collectif de Groupe portant avenant n° 2 au plan d'épargne de groupe (PEG) du groupe Publicis (en sa dernière version, revu par un avenant n° 5 du 25 septembre 2023) ;
- accord de mise en place d'un plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) du 19 octobre 2021 ;
- plan d'épargne retraite d'entreprise collectif du groupe Publicis du 19 octobre 2021 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 1 du 21 avril 2023).

En dehors de la France, le dialogue social se déroule principalement au niveau de l'agence, conduit par le CEO de l'agence avec l'équipe RH/Talent (voire du pays). La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde oscille entre 120 et 160 personnes environ, à l'exception de quelques grandes entités supérieures à 1 000 personnes aux États-Unis et en Inde. L'engagement avec les salariés est piloté localement par les CTO et/ou les DRH, et les échanges formels et informels avec les Comex d'agence sont réguliers (mensuels ou trimestriels en fonction des pays, sans oublier les *Town Halls* réunissant tous les salariés localement). **[S1-2-27 (a) à (e)]** Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée présente dans une centaine de pays. L'objectif est, dans chaque entité, de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours. L'existence de groupes affinitaires dans les pays est un atout pour faciliter le dialogue social sur des projets locaux et sur leur évolution, en intégrant les attentes exprimées par les salariés qui sont force de proposition, comme par exemple pour *Working With Cancer*. Ces groupes affinitaires internes (*VivaWomen!*, Égalité, *enABLE*...) participent localement à l'élaboration des programmes phares du Groupe, et aux travaux préparatoires pour définir des objectifs. En fonction du contexte local, les progrès obtenus et les développements à venir sont partagés avec les salariés, afin de prendre en compte des retours d'expérience. **[S1-5-47 (a) à (c)]**

Les engagements corporate en faveur des droits de l'homme et des travailleurs se traduisent par plusieurs projets sociaux uniques à l'échelle du Groupe, ce qui témoigne de la prise en compte attentive des attentes et des intérêts de tous les salariés :

- *Work Your World* (section 4.3.5.2) est un dispositif ouvert à tous les salariés, élaboré à la suite de la pandémie de Covid-19, afin de répondre aux attentes des salariés pour travailler depuis une autre région du monde ;
- *Working With Cancer* (section 4.3.6.3) est un programme d'accompagnement des salariés ouvert à tous et toutes, confrontés à la maladie et en situation de vulnérabilité personnelle et/ou professionnelle.

Ces deux projets ont été lancés à chaque fois par le Président-Directeur Général du Groupe, lors d'annonces internes spécifiques par vidéo, complétées par des messages écrits. Ces initiatives ont ensuite été relayées localement par les équipes Talent & RH, afin de préciser les conditions locales de mise en œuvre, garantissant les mêmes droits d'accès. L'intérêt des salariés se manifeste à travers les questions et demandes liées à ces initiatives, qui attestent aussi de la pertinence de ce qui leur est proposé. Les retours d'expérience sont pris en compte afin d'améliorer les dispositifs. **[S1-2-27 (d) & (e)]**

/ Couverture des négociations collectives et dialogue social
[S1-8-60 (a, b,c), 63 (a) & (b), 70]

L'encadré ci-dessous présente le taux de couverture dans les pays européens. Aucun des pays européens où le Groupe est présent ne représente au moins 10% des effectifs du Groupe. Pour les salariés des pays en dehors de l'Espace économique européen (EEE), le Groupe détermine leurs conditions de travail et d'emploi sur la base de la législation locale propre à chaque pays. L'écart entre 2024 et 2025 s'explique par des effets de seuils d'effectifs qui ont évolué.

Indicateur ESRS	2024	2025
Pourcentage du total des salariés couverts par des conventions collectives dans l'espace économique européen	49 %	46 %

4.3.7.3 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 (culture, organisation…) que business (innovation, développement…). Ces *Next Gen Boards* permettent aussi de faire remonter les préoccupations des équipes jusqu'à la Direction générale du Groupe et constituent une voie intéressante du dialogue interne au sein des agences et au sein d'un pays.

4.3.7.4 Plaintes et incidents graves en matière de droits de l'homme

Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est centralisé vers la plateforme externe https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Accessible à tous les salariés de tous les pays et de tous les métiers, ainsi que pour les non-salariés ou *freelances*, et de manière anonyme, le dispositif d'alerte est mentionné dans les politiques Groupe et dans les politiques locales. Il est régulièrement rappelé dans les communications locales des CTO et DRH. Le dispositif d'alerte fait l'objet d'une communication annuelle de la part du Secrétariat Général à l'ensemble des salariés, son libre accès est rappelé au cours de l'année par les équipes RH locales à tous les salariés, et il est publiquement accessible sur le site du Groupe. Chaque alerte est traitée de manière confidentielle, afin d'apporter une réponse aux faits qui ont été notifiés. Les lanceurs d'alerte sont protégés contre toute tentative de représailles. Toutes les alertes et leur traitement sont notifiés à chaque Comité d'audit et des risques financiers du Conseil d'Administration. **[S1-17-103 (a)]**

/ Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme
[S1-17-103 (a) à (c), S1-17-104 (a) & (b), S1-17-AR 106]

Indicateurs ESRS	2024	2025
Nombre d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'année 2025 **[S1-17-103 (a)]**	126	65
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations **[S1-17-103 (b)]**	208	146
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales **[S1-17-103 (b)]**	–	–
Montant des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus **[S1-17-103 (c)]**	–	–

Indicateurs ESRS	2024	2025
Nombre d'incidents graves recensés en matière de droits de l'homme affectant les salariés **[S1-17-104 (a)]**	–	–
Nombre d'incidents graves recensés en matière de droits de l'homme pour non-respect des principes de l'ONU et de l'OCDE affectant les salariés **[S1-17-104 (a)]**	–	–
Montant des amendes, sanctions et indemnisations résultant des incidents graves recensés en matière de droits de l'homme **[S1-17-104 (b)]**	–	–
Graves violations des droits de l'homme **[S1-17-AR 106]**	–	–

4.3.8 Rémunérer et partager la valeur

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.8.1 Rémunérations et égalité salariale

La masse salariale (ou charges de personnel) représente (9 194) millions d'euros en 2025, comprenant les rémunérations, charges sociales, *freelances* ; son évolution est présentée dans la note 5 des comptes consolidés de l'exercice 2025.

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.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, à la section 3.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations, y compris les critères RSE.

a) Salaire décent

Les travaux sur la définition du salaire ont été pilotés par la Direction des opérations RH Groupe et sous la supervision du Secrétariat Général, avec l'aide d'un cabinet extérieur et du recours à la base de données *Wage Indicator*. En novembre 2023, la définition suivante a été présentée au Comité de rémunération du Conseil :

« Le salaire décent, fondé sur le salaire de base et complété par des avantages indirects récurrents et des avantages récurrents à long terme, tels que les régimes de santé et de prévoyance et les régimes de retraite complémentaires, permet aux employés d'acheter les biens et services nécessaires pour eux et leur famille afin de maintenir un niveau de vie sain et confortable. Il doit couvrir leurs besoins en matière d'alimentation, de santé, d'habillement, de logement, d'éducation et de transport. »

Les seuils de salaires décents issus de la base *Wage Indicator*, définis au niveau des villes, sont comparés aux salaires minimaux légaux. Le seuil le plus élevé est retenu comme référence pour l'analyse des rémunérations fixes des salariés (salaire de base et indemnités fixes).

En 2025, l'analyse montre que 99,88 % des salariés perçoivent une rémunération fixe supérieure ou égale au seuil retenu. Pour les 0,12 % restants :

- 0,06 % présentent une structure de rémunération spécifique : leur rémunération fixe est inférieure au seuil retenu, mais leur rémunération totale (incluant des éléments complémentaires spécifiques récurrents) est supérieure au seuil retenu ;
- 0,06 % des salariés ont une rémunération inférieure au seuil retenu et des plans d'actions sont en cours de déploiement pour ajuster leur rémunération dans un délai maximal de 12 mois.

Les salariés du Groupe sont pour la quasi-totalité d'entre eux des professionnels ayant bénéficié de formations initiales longues et qualifiantes, leurs rémunérations sont donc généralement bien supérieures aux seuils de salaire décent dans l'ensemble des pays. **[S1-10-69, S1-10-70]**

4

/ Salaire décent : Feuille de route 2024-2027 [S1-10-69, S1-10-70]

Progression par année	2024	2025	2026	2027
Périmètre	**4 Pays**	**18 pays**	**Tous les pays**	**Tous les pays**
Pays	États-Unis, Inde, Royaume-Uni, France	États-Unis, Inde, Royaume-Uni, France, Canada, Chine, Argentine, Australie, Brésil, Colombie, Costa Rica, Allemagne, Italie, Mexique, Pologne, Roumanie, Espagne, Émirats arabes unis	Tous les pays	Tous les pays
Critère de sélection des pays	Pays > 5% de l'effectif groupe	Pays > 1% de l'effectif groupe	Tous les pays	Tous les pays
Type de contrat	CDI > 1 an	CDI + CDD > 1 an	CDI + CDD* > 1 an	Tous CDI + CDD*
% de l'effectif sur base de sélection	63 %	87 %		
% de l'effectif sur base effectif total Groupe	48 %	67 %		

* CDD: Hors stagiaires et alternants

Publicis Groupe défend le principe d'un salaire décent et étend cette notion à ses fournisseurs dans le cadre des évaluations RSE, comme indiqué dans les *CSR For Business Guidelines*.

b) Égalité salariale femmes-hommes

Le Groupe reste vigilant sur les questions d'égalité femmes-hommes. Conformément aux exigences de la CSRD, le Groupe publie cette année l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. Cet indicateur, qui s'établit à 7 % au titre de l'exercice 2025, représente une comparaison globale des rémunérations et n'intègre pas les facteurs structurels tels que le niveau, la fonction ou l'ancienneté ; il ne doit donc pas être interprété comme une mesure directe de l'équité salariale.

Le périmètre de ce calcul prend en compte tous les salariés permanents présents depuis un an dans le Groupe. Pour simplifier les calculs, les salariés ayant réalisé une mobilité interne internationale, les salariés en congé parental (si payé par l'État) et les salariés en congés sans solde depuis plus de 15 jours sont hors de ce périmètre.

L'analyse opérationnelle de l'équité salariale est pilotée par le Secrétariat Général et coordonnée par la Direction des Opérations RH, en lien avec les équipes *Compensation & Benefits* et les CTO/RH des pays. En cas de disparités identifiées, le management local des agences est chargé d'y remédier.

Le Groupe s'appuie sur l'outil Syndio (plateforme PayEQ), une solution reconnue d'analyse de l'équité salariale. Cet outil permet des comparaisons par périmètre, poste et niveau et d'identifier les écarts réels pour soutenir les actions visant à corriger et prévenir toute disparité. Ces comparaisons sont rendues possibles grâce au dispositif de *job grading*, présent dans chaque pays et intégré à l'outil SIRH Career Settings, qui permet une lecture homogène des postes et fonctions.

La plateforme fournit également un support aux équipes locales pour répondre aux obligations réglementaires spécifiques à chaque pays.

Déployée progressivement sur trois ans, elle couvre 100 % des effectifs en 2025. Sur ce périmètre, moins de 2 % des salariés présentent un besoin potentiel d'augmentation supérieur à 2 %. Des plans d'action locaux sont engagés pour remédier à ces écarts. **[S1-16-97 (a) à (c)]**

c) Ratio de rémunération totale

Le ratio de rémunération totale, à savoir le ratio entre la rémunération annuelle totale pour la personne la mieux payée du Groupe et le niveau médian de la rémunération annuelle totale des salariés du Groupe, couvrant 100% des pays, est présentée dans la section 3.2.5.3 du présent document. **[S1-16-95 & 97 (b)]**

Pour déterminer la rémunération annuelle médiane des salariés du Groupe, sont pris en compte tous les éléments bruts de rémunération (rémunération en argent et en nature) versés aux salariés permanents présents de manière continue au cours de l'année de référence, auxquels a été ajoutée la juste valeur des attributions d'actions effectuées au cours de l'année de référence.

Ce ratio de rémunération totale complète l'information sur les ratios d'équité également présentés à la section 3.2 tels que déterminés conformément aux articles 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. **[S1-16-95 & 97 (b)]**

Indicateurs ESRS	2025
Écart de rémunération entre les hommes et les femmes	7,0 %
Ratio de rémunération totale (par rapport à la médiane)	182

4.3.8.2 Partage de la valeur

Les éléments composant la rémunération des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe sont indiqués dans la section 3.2.5.4.

Intéressement : en France, le Groupe maintient *via* l'accord d'intéressement (en vigueur pour trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2027) 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. Depuis 2025, l'Accord inclut également un volet RSE afin de promouvoir l'implication de tous dans la création responsable, en incitant les collaborateurs à suivre les deux premiers volets de la formation « *We are Positivers* » et l'égalité femmes/hommes, en intégrant une prime en fonction de la note Index Groupe.

Plan d'épargne salariale : en France, en plus des Plans d'Épargne Groupe (PEG) couvrant l'ensemble des sociétés du Groupe en France, le Groupe a déployé en 2021 un Plan d'Épargne Retraite Collectif Groupe (PERECO), grâce à un dialogue social de qualité avec l'ensemble des coordonnateurs syndicaux. Le dispositif est à adhésion facultative et concerne l'ensemble des salariés en France. Il permet l'acquisition tout au long de la vie professionnelle, soit de droits viagers personnels, soit du versement d'un capital au plus tôt à l'âge légal de départ à la retraite, sauf cas de déblocage anticipé. Ce dispositif est alimenté par des versements volontaires ponctuels ou programmés ainsi que des versements dont les sommes sont issues de l'intéressement et/ou de la participation. Le dispositif PERECO mis en place au niveau du Groupe en France bénéficie d'un abondement annuel à hauteur de 200 % du versement volontaire effectué par le salarié (abondement plafonné à 400 euros).

Plans d'*incentive* à long terme : en complément du plan LTIP Groupe, Publicis a mis en place des dispositifs dédiés au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient et de Publicis Epsilon. Au total, 965 collaborateurs du Groupe ont participé en 2025 à l'un de ces plans d'*incentive* à long terme, dont 34,4% de femmes.

Plans à long terme - LTIP Publicis Groupe	LTIP 2023	LTIP 2024	LTIP 2025
Nombre de managers-clés*	348	348	380
Dont % femmes	45,2 %	45,1 %	45,0 %

* Hors Comex et *Management Committee*

Par ailleurs, en ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans la note 23 des comptes consolidés de l'exercice 2025.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans la note 32 des comptes consolidés de l'exercice 2025.

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.

4.3.9 Actions en faveur des Communautés (indicateurs propres à Publicis)

Au regard des résultats de l'analyse de double matérialité, Publicis Groupe qui interagit avec de nombreuses parties prenantes n'a pas identifié de « communauté affectée » au sens de la CSRD et des ESRS européens. Cependant, en tant qu'entreprise citoyenne et engagée depuis des décennies, dans pratiquement tous les pays. Les agences apportent leur soutien professionnel à de nombreuses causes d'intérêt général et aux associations, fondations ou organisations qui les portent. Cet appui permet d'accroître le rayonnement et la notoriété de ces causes, parfois de manière décisive. Les bénéficiaires directs sont les populations visées par ces organisations. Ces dernières suivent la progression de leur impact positif, année après année, et rendent publics ces éléments dans leurs rapports d'activités.

Le cadre d'intervention des actions du Groupe, des agences et des salariés en faveur des communautés est défini dans la Charte de mécénat et de *Citizenship*, accessible publiquement sur le site du Groupe. Ce sont les dirigeants des agences et filiales qui décident localement, avec leurs équipes, des causes à soutenir ou des organisations (*not-for-profit*) qui bénéficieront d'un appui en termes de métier.

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* totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un **total estimé à 41,5 millions d'euros en 2025**. Les salariés sont très actifs et motivés pour aider de nombreuses associations comme celles apportant de l'aide alimentaire aux personnes démunies, apporter un soutien aux personnes malades, ou accompagner des programmes d'éducation auprès d'enfants défavorisés. En 2025, les agences ont contribué à 640 projets.

La nature des contributions apportées par les agences dans le cadre de *Create & Impact* a évolué vers plus d'opérations de bénévolat engageant les 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 près de 10 ans en fonction des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, afin de mieux évaluer leurs impacts directs (voir sur le site du Groupe, section RSE).

Le reporting trimestriel permet de suivre ces actions avec plus de régularité, dans le cadre des engagements du Groupe pris en 2020 en faveur de la justice sociale. À ce titre, **35 millions de dollars** ont été investis par Publicis Media US (*APX Content Ventures*), depuis 2021 dans le cadre des engagements pris au sein de la *Once And For All Coalition*, pour soutenir dans la durée, à travers des aides en contenus, des médias et des créateurs de contenus destinés à différentes audiences.

Signalons aussi **Plowshare** aux États-Unis, agence unique dans le Groupe, qui travaille avec des associations, ONG et des agences fédérales américaines dans le cadre de causes d'intérêt général (santé, sécurité, impact social…). Plowshare peut ainsi obtenir une visibilité nationale importante pour ces institutions, en optimisant au mieux de leurs intérêts, les dons d'espaces offerts par les médias traditionnels et numériques.

La Fondation Publicis : aux États-Unis, dans le cadre du programme *#WorkingWithCancer*, la Fondation Publicis a pour mission de soutenir les actions de lutte contre la stigmatisation du cancer au travail. L'objectif est de permettre un large ralliement des entreprises au plaidoyer *#WorkingWithCancer*, de poursuivre le travail avec des organisations expertes du sujet, et de mobiliser largement afin qu'une prise de conscience générale favorise l'évolution du monde du travail sur ce sujet. Elle met à disposition des entreprises différents outils pour les accompagner dans leur propre démarche. Elle est aussi en relation avec les différentes institutions qui se sont associées au programme. En 2025, 5 000 entreprises ont rejoint ce plaidoyer.

LA FONDATION PUBLICIS

Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est accessible aux communautés et à leurs membres *via* la plateforme externe *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns.

ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

La réglementation européenne CSRD et les ESRS demandent aux entreprises d'expliciter leurs interactions avec différents groupes sociaux. Ces interactions varient en fonction des industries, secteurs d'activité et des entreprises. À ce titre, compte tenu de ses activités de services intellectuels aux entreprises et au regard des priorités issues de l'analyse de double matérialité, Publicis Groupe se concentre sur les salariés dits de la *supply chain* ou chaîne des fournisseurs.

4.3.10 Focus sur les salariés dans la *supply chain*

Pour Publicis Groupe, les travailleurs de la chaîne de valeur en amont sont principalement les salariés de nos fournisseurs, à savoir principalement :

- ceux qui sont détachés dans nos bureaux au titre d'un service effectué sur place ;
- ceux qui travaillent régulièrement avec nos équipes sur des projets pour nos clients ;
- ceux qui travaillent sur des produits et services achetés par le Groupe et ses filiales. **[SBM-3-11 (a)]**

Les exigences relatives à l'ESRS SBM-3-11 sur les incidences liées à la chaîne de valeur, notamment la *supply chain*, font l'objet d'un travail analytique par la Direction des achats. L'objectif est d'identifier, par catégories de fournisseurs, la structure des relations entre les différents partenaires dans chaque chaîne de valeur, afin d'identifier les diligences raisonnables permettant de préciser le rôle d'influence de l'entreprise, pour parer à d'éventuelles incidences négatives importantes qui pourraient survenir. Au regard du volume d'achats et de leur caractère critique pour les activités de l'entreprise, ce sont les fournisseurs IT qui apparaissent comme devant faire l'objet d'une analyse plus fine, tant sur le volet social qu'environnemental. **[SBM-3-11 (c)]**

Les *CSR for Business Guidelines* mettent en évidence la volonté de l'entreprise de bâtir des relations de partenariat avec ses fournisseurs, afin d'être dans une dynamique commerciale attractive pour toutes les parties. Dans le cadre des contrats pluriannuels, il est prévu des points annuels, permettant d'aborder des indicateurs RSE et leur progression, tant les sujets sociaux qu'environnementaux, ou la participation à des projets d'innovation sociale, comme *Working With Cancer*. Voir également la section 4.4.4.2 sur le dispositif *Enhanced ESG Programme*. **[SBM-3-11 (d)]**

En 2024 et 2025, un projet pilote a porté sur la situation des salariés de nos fournisseurs de la catégorie « *Facilities Management* » à savoir : accueil, sécurité, restauration, ménage. La particularité de ces salariés est de se trouver en permanence dans nos locaux et d'interagir quotidiennement avec nos salariés.

4.3.10.1 Impacts, risques et opportunités liés aux achats – en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & Travaux ad hoc	Actions majeures [S2-30; S2-31; S2-32 (a)&(b)& (c)&(d); S2-33 (a)&(b)&(c); S2-34 (a)&(b)]	Objectif
Impacts négatifs **IRO 12** Élevé CT/MT/LT	● La non-conformité aux droits humains et du travail (les 4 premiers points des *CSR For Business Guidelines*) pourraient altérer la situation de salariés plus exposés ou fragiles chez certains fournissers	● Janus – Values ● *CSR for Business Guidelines*	● Des audits sociaux ont été réalisés dans la catégorie *Facilities Management*, les salariés de ces fournisseurs étant physiquement dans les bureaux du Groupe (voir section 4.3.10.3) ● Les fournisseurs inclus dans le *ESG Enhanced Programme* doivent s'engager à agir dans les domaines sociaux et environnementaux, et à partager leur progression chiffrée avec Publicis ● Dans le cadre des *due diligences* (voir section 4.4.4.2), dans l'analyse financière de la relation avec le fournisseur, une attention particulière est portée au poids que représente le Groupe chez les fournisseurs. Au-delà de 20 %, un suivi *ad hoc* est conduit par les acheteurs	100% des fournisseurs Importants en conformité avec le *Enhanced ESG Programme* en 2030 (voir section 4.4.4)

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.3.10.2 Politique Achats Responsables *CSR for Business Guidelines*

La politique *CSR for Business Guidelines*, Code de conduite pour les fournisseurs, est une annexe contractuelle, qui engage le fournisseur quel que soit le pays, avec une signature expresse. Ce document public (sur le site internet du Groupe) définit 17 points de vigilance et d'engagements réciproques en matière de durabilité, portant sur des enjeux sociaux, éthiques et environnementaux. Cette politique fait l'objet d'une révision annuelle entre les départements Achats Groupe et RSE Groupe, afin d'ajuster les niveaux d'exigences et de prendre en compte des évolutions réglementaires Cette politique indique une « Tolérance zéro » en matière de travail forcé ou d'esclavage moderne ou de travail des enfants. Cette même « Tolérance zéro » est appliquée aux situations de discrimination et de harcèlement sous toutes leurs formes. Cette politique contient également les canaux accessibles pour signaler une alerte, notamment la plateforme externe et indépendante. **[S2-1-16, S2-1-18]**

Les 17 points sont les suivants :

1. Engagement RSE – volet Droits humains ;
2. Éthique des affaires – volet Droit du travail & Libertés fondamentales ;
3. Anti-corruption et lutte contre la fraude ;

4. Protection et Sécurité des données ;

5. Impacts environnementaux ;

6. Objectif *Net Zero* ;

7. Accessibilité ;

8. Évaluation RSE (par un tiers) ou autoévaluation RSE ;

9. *Supplier Diversity* ;

10. Chaîne de valeur durable ;

11. Confidentialité de toutes les informations ;

12. Relations contractuelles pour éviter les risques ;

13. Relations économiques pour éviter une situation de dépendance ;

14. Conformité avec les règles de concurrence ;

15. Droit d'effectuer un audit ;

16. Déclaration des incidents et système d'alerte ;

17. Actions communes RSE. **[S2-1-17 (a) à (c)]**

Depuis l'origine, cette politique s'appuie sur les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies, intégrant les droits de l'homme et le respect des droits fondamentaux, aligné en cela avec les règles de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. En complément, dans plusieurs pays, le Groupe est signataire d'engagements spécifiques comme le *Modern Slavery Act* au Royaume-Uni et en Australie ; ou détenteur de certifications comme la *BBBEE – level 1* (*Broad-Based Black Economic Empowerment*) en Afrique du Sud, qui couvre les sujets liés aux droits humains comme la lutte contre le trafic de personnes, le respect du droit du travail et la lutte contre toute forme de discrimination. **[S2-1-19]**

Initialement conçues en 2014 sous la forme d'une charte, ces lignes directrices ont évolué en politique, toujours adossées aux 10 Principes-clés du Pacte mondial des Nations Unies. Cette politique est une annexe à tous les appels d'offres et fait partie des clauses contractuelles signées entre Publicis Groupe et ses fournisseurs stratégiques. Ce document est publiquement accessible dans la bibliothèque de la section RSE du site du Groupe, et il est communiqué aux fournisseurs lors des renouvellements de contrats. La non-conformité d'un fournisseur avec l'un des 17 points de ces lignes directrices est un critère de non-sélection.

La révision annuelle prend en compte les *feedbacks* partagés par les acheteurs, fournisseurs ou partenaires. En 2023, la question de l'accessibilité/e-accessibilité a été redéfinie, et d'autres points ont été renforcés autour des droits humains et des conditions de travail des salariés des fournisseurs. En 2025, la révision a porté sur l'alignement avec les exigences de la directive CSRD européenne. **[S2-1-AR 12]**

4.3.10.3 Actions engagées en faveur des salariés dans la *supply chain*

Le dialogue est régulier avec ces travailleurs de la chaîne de valeur, avec lesquels des relations de confiance et parfois au long cours ont été établies. La qualité des échanges et leur fluidité sont des atouts qui assurent le succès de la coopération commerciale. Une attitude transparente est demandée afin que le fournisseur informe le Groupe ou ses filiales en cas de difficultés rencontrées, qu'elles soient techniques, logistiques ou autres. Le dispositif d'alerte du Groupe est publiquement accessible à tous sur le site internet à l'adresse https//publicisgroupe.com, section RSE. **[S2-3-27 (a) & (c)]**

Dans le cadre de son plan de vigilance, Publicis Groupe a engagé fin 2024 une série d'audits sociaux externes chez ses fournisseurs. La catégorie de fournisseurs *Facilities Management* ou Services généraux (accueil, sécurité, ménage, restauration) a été choisie sur le critère de la proximité, car les salariés de ces fournisseurs sont détachés dans les bureaux, et ont des interactions quotidiennes avec les salariés du Groupe dans ses filiales.
[S2-30 ; S2-31 ; S2-32 (a)&(b)& (c)&(d) ; S2-33 (a)&(b)&(c) ; S2-34 (a)&(b)]

SGS a été mandaté pour conduire ces audits sur sites, qui se sont déroulés auprès d'une vingtaine des fournisseurs présents dans nos locaux, et dans les pays suivants : États-Unis, Canada, Inde, France, Royaume-Uni, Allemagne, Pologne. En amont de ce process, les salariés concernés ont reçu de la part de leur employeur un document Publicis, exposant 15 principes-clés en lien avec les droits de l'homme et des libertés fondamentales. Ce document est basé sur la norme SA8000 ; il intègre plusieurs volets-clés comme le travail forcé, le travail des enfants, le salaire décent et la sécurité des travailleurs. Ces salariés ont été interrogés par les auditeurs externes lors d'entretiens qualitatifs. Ces mêmes salariés ont été invités sur la base du volontariat, à répondre à une enquête très simple, accessible sur téléphone mobile, ou par adresse mail, afin de recueillir leurs avis.

Ces audits sur site et le questionnaire ont été une opportunité de recueillir leurs avis, et de leur communiquer les canaux d'alerte externes et indépendants, à leur disposition, pouvant être utilisés en cas de problème. Ces dispositifs garantissent la confidentialité, la protection des données personnelles et la protection contre des représailles. Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est accessible aux salariés des fournisseurs *via* la plateforme externe *Ethics Concerns* à l'adresse https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Cette adresse est accessible depuis le site internet du Groupe, dans la politique Système d'alerte (*Whistleblowing*). Les salariés des fournisseurs ont donc accès à trois options pour faire part de leurs préoccupations de manière anonyme : l'audit externe, l'enquête par questionnaire et le système d'alerte.

La gestion des alertes est expliquée à la section 4.4.2.1.
S2-3-AR 25, S2-3-25, S2-3-26, S2-3-27 (b), S2-3-28]

En 2025, l'entreprise a reçu une alerte issue de l'un de ses fournisseurs (voir section 4.4.2.1).
[S2-4-36]

Les conclusions de ces audits ont permis de constater un bon degré de conformité des fournisseurs avec les règles en vigueur et les attentes du Groupe. Certaines faiblesses sur la traçabilité de documents internes sont un point commun entre ces fournisseurs qui sont souvent des TPE-PME. **[S2-2-24]**

Le suivi de ce plan d'action fait partie du suivi du Plan de vigilance (voir section 4.6).

Les directions Groupe des Achats et RSE travaillent sur le projet suivant, qui portera sur les fournisseurs premier rang du secteur IT.

ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

4.3.11 Interactions avec des consommateurs et utilisateurs finaux

La relation de Publicis Groupe avec les consommateurs et les utilisateurs finaux est essentiellement indirecte. Les consommateurs et utilisateurs finaux sont les clients directs des entreprises avec lesquelles travaillent les agences du Groupe, qu'il s'agisse de leurs marques, de leurs produits et/ou services.

Ces clients directs de Publicis Groupe sont interrogés au moins une fois par an sur leur satisfaction à l'égard des projets conduits avec les agences à travers *Publicis Pulse,* outil à la disposition de toutes les entités (voir section 4.4.2.2).

Le modèle d'affaires de Publicis Groupe ne repose pas sur des interactions directes avec les consommateurs et utilisateurs finaux donc plusieurs points de données de cet ESRS ne sont pas applicables. **[ESRS 2 SBM-3-10 (a) i à iv]**

Cependant, les entités du Groupe, quelles que soient leurs activités, sont en situation d'écoute et d'échanges permanents avec les consommateurs et utilisateurs finaux de leurs clients, afin de comprendre leurs attentes et leurs besoins sur de très nombreux sujets. Cette attention et le décryptage des enjeux exprimés par les consommatrices et consommateurs sont ensuite au cœur des recommandations proposées aux clients du Groupe. Par ailleurs, l'analyse de double matérialité a mis en évidence l'importance du marketing responsable et le rôle d'influence de l'entreprise au travers de ses activités.

Les métiers du Groupe peuvent participer activement à la transition sociale et écologique, à travers de nouveaux imaginaires pour un monde plus inclusif et en faveur de la protection des ressources naturelles. L'émergence de nouvelles solutions proposées par les marques sur la base d'arguments étayés et la promotion de comportements différents, innovants et plus responsables participent au changement attendu dans les sociétés.

4.3.11.1 Impacts, risques et opportunités – en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & Travaux *ad hoc*	Actions majeures [ESRS 2 MDR-A-68 (a)&(b)&(c)] [S4-31 (a)&(c) ; S4-33 (a)&(b) ; S4-34]	Objectifs
Risques **IRO 13** Élevé CT/MT/LT	• Des risques juridiques, financiers et réputationnels pourraient survenir pour l'entreprise et ses clients en cas de campagnes contraires aux bonnes pratiques, ou de messages induisant en erreur les consommateurs.	• Janus - *Values* • Janus - *Responsible Marketing* • *Generative AI Acceptable Use Guidelines* • *AI Legal Guidelines*	• Le parti pris historique du Groupe en faveur du Marketing et de la Technologie Responsables, donc de l'amélioration constante des pratiques dans tous les métiers, permet de parer ce type de risque • Une nouvelle formation obligatoire pour tous les salariés quelle que soit leur activité, « *Powering Sustainability* », participe au renforcement des bonnes pratiques afin que chacun ait les bons réflexes sur un projet.	90% des salariés formés
Impacts négatifs **IRO 14** Majeur CT/MT/LT	• Des campagnes mal conçues, qu'il s'agisse de visuels ou des outils utilisés, pourraient avoir un impact négatif au plan environnemental comme humain et social auprès des consommateurs	• Janus – *Values* • Janus - *Information Security* • Janus - *Data Protection* • *Generative AI Acceptable Use Guidelines* • *AI Legal Guidelines.* • Janus - *Responsible Marketing* • *Greenwashing Ban* (2009)	• Le Programme N.I.B.I. (*No Impact for Big Impact*) a été conçu pour mieux équiper les équipes en interne en faveur de la durabilité et du Marketing & de la Technologie Responsables. Les Ambassadeurs RSE/N.I.B.I. ont accès à une formation *ad hoc*, des guides, des moments d'échanges entre pairs, des rencontres avec des experts internes et externes. • *Privacy by Design* est le principe-clé de tout projet • Une organisation interne spécifique est en place, avec des responsables en agence et l'appui des experts juridiques du GDPO (*Global Data Protection Office*) • En 2025, les salariés ont aussi été formés avec le module *Generative AI Ethics and Responsible Use*	*N.I.B.I. Ambassadors* dans les grands pays

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & Travaux *ad hoc*	Actions majeures [ESRS 2 MDR-A-68 (a)&(b)&(c)] [S4-31 (a)&(c) ; S4-33 (a)&(b) ; S4-34]	Objectifs
Impacts négatifs **IRO 15** *Entity-Specific* Majeur CT/MT/LT	● Les données personnelles des consommateurs peuvent être impactées si les règles de protection et de sécurité ne sont pas respectées	● Janus – *Values* ● Janus - *Compliance & Ethics* ● Janus - *Data Protection* ● Janus - *Data Security* ● Cartographie des risques cyber	● La protection des données fait partie des formations obligatoires pour tous les salariés. ● Une gouvernance *ad hoc* est en place pour les outils d'intelligence artificielle, afin de les analyser puis les valider avant usage dans l'entreprise, et pour les projets destinées aux clients ● La sécurité des données est pilotée par les équipes GSO (*Global Security Office*). Tous les salariés – à leur entrée dans le Groupe, puis chaque année, doivent faire la formation permettant de rappeler les enjeux et les bonnes pratiques dans ce domaine. Le GSO est intégré aux projets clients dès le début, afin d'anticiper les enjeux technologiques, en lien avec les équipes techniques du client	90 % des salariés formés chaque année
Impacts négatifs **IRO 16** *Entity-Specific* Majeur CT/MT/LT	● L'utilisation de l'IA pourrait porter atteinte aux droits des utilisateurs finaux, notamment en créant des situations discriminatoires	● Janus – *Values* ● Janus - *Compliance & Ethics* ● Janus - *Data Protection* ● Janus - *Data Security* ● Cartographie des risques cyber	● Epsilon, par exemple, a mis en place tout un process de revue des propositions formulées par l'IA afin de s'assurer que le programme ne va pas porter atteinte aux consommateurs et utilisateurs finaux. Ces derniers peuvent à tout moment décider de sortir des actions initiées par Epsilon (« *op-out* ») ● Publicis GPT est en place depuis 2023 sur la plateforme interne Marcel.ai, permettant aux salariés de tester ces outils dans un environnement protégé ● Un programme de formation des salariés est en place pour accompagner la montée en compétences. En 2025, les salariés ont été formés avec le module *Generative AI Ethics and Responsible Use*	90 % des salariés formés
Opportunités **IRO 17** *Entity-Specific* Élevé CT/MT/LT	● L'utilisation de l'IA générative est un outil puissant permettant d'élargir les options possibles, qu'elles soient créatives ou dans la diffusion du bon message au bon moment à la bonne personne, et cela à très grande échelle	● Janus – *Values* ● Janus - *Compliance & Ethics* ● *Generative AI Acceptable Use Guidelines* ● *AI Legal Guidelines.* ● Janus - *Responsible Marketing*	● La formation des salariés est le levier central pour que chacun s'approprie ces nouveaux outils tant sur le volet innovation que dans la compréhension de leurs limites. L'objectif est de s'assurer que le recours à l'IA ne portera pas atteinte aux consommateurs ● Un espace dédié à l'IA intitulé PL.AI dans Marcel permet aux salariés de tester de nombreux outils d'IA ● Le travail avec des experts internes permet aussi de partager les connaissances en évolution constante	90 % des salariés formés chaque année

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.3.11.2 Impacts sur les consommateurs et utilisateurs finaux

La communication a toujours accompagné le développement des sociétés, permettant aux entreprises de promouvoir leurs produits et services auprès du plus grand nombre. Dans un monde digital très éclaté, évoluant très vite, la stratégie BtoB (*Business to Business*) de Publicis Groupe est d'aider ses clients à déployer des actions marketing et de communication efficaces, grâce à une personnalisation des messages à grande échelle. L'étape préalable est la connaissance des consommateurs, de leurs attentes et de leurs besoins. Depuis des décennies, les agences du Groupe s'appuient sur des études conduites directement, ou indirectement avec l'aide de tiers spécialisés et indépendants, permettant de disposer d'éléments factuels précis.

Trois impacts négatifs ont été analysés :

1. **les messages d'une campagne** ou le fonctionnement d'une application par exemple, **pourraient porter une atteinte environnementale ou sociétale**, s'ils sont non respectueux des messages de transition écologiques ou par ce qu'ils pourraient blesser une catégorie de personnes. Les équipes sont responsabilisées sur la portée sociétale de leurs actions et de leurs messages, afin d'anticiper des réactions possibles. L'objectif des métiers du Groupe est de respecter les sensibilités nombreuses, de préserver la marque, le produit ou le service des clients, et de nourrir la relation de confiance avec les consommateurs ;
2. le recours aux bonnes pratiques professionnelles est la clé pour **éviter qu'une campagne soit mal reçue et porte atteinte aux consommateurs aux plans environnemental ou social.** Le recours à l'intelligence artificielle (IA) suscite des appréhensions légitimes de la part du grand public. L'arrivée de l'IA générative s'est accompagnée de formations pour tous les salariés, pour se familiariser avec les différents outils, et surtout pour apprendre comment s'en servir de manière responsable, et les limites d'usage à respecter ; **[ESRS S4 SBM-3-11]**
3. dans un monde digital dominé par la *data*, il est essentiel de veiller à **utiliser les jeux de données de manière responsable**, et de faire en sorte que les solutions IA soient entraînées pour **éviter des biais pouvant porter atteinte aux individus**. De même qu'il faut donner aux consommateurs la possibilité à tout moment de pouvoir accéder à ses données et/ou de faire valoir son droit à l'oubli. **[ESRS 2 MDR-P]**

4.3.11.3 Risques liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

La protection et la sécurité des données représentent un enjeu central pour l'entreprise, notamment avec l'intelligence artificielle et les risques cyber accrus ces dernières années. Ces risques sont explicités dans la section 2.1 « Principaux factures de risques ». La portée de ces risques étant, en premier lieu, pour le consommateur et utilisateur final si ses données sont altérées, puis pour le client annonceur, et pour Publicis. Au titre de l'analyse de double matérialité, deux risques plus spécifiques sont apparus

Le risque d'induire en erreur les consommateurs et les utilisateurs finaux aura des conséquences immédiates. Les réseaux sociaux deviennent la caisse de résonance spontanée où seront formulées les critiques. La notoriété et l'image de marque, ainsi que tous les éléments qui constituent la réputation d'une marque, sont fragiles, et tout élément y portant atteinte peut entraîner des conséquences financières et juridiques pour les clients, de même que pour le Groupe et ses agences. C'est pourquoi la formation des salariés au Marketing & à la Technologie Responsables est clé.

4.3.11.4 Opportunités liées aux consommateurs et utilisateurs finaux

Le déploiement rapide de l'intelligence artificielle générative (Gen AI) est une opportunité de business pour Publicis. Le nombre croissant de solutions intégrant l'IA Générative oblige les salariés à en comprendre la valeur ajoutée, et les éventuelles limites ; la formation des salariés est le premier levier de transformation. L'IA générative permet à des salariés dans de nombreux rôles, de voir certaines tâches se simplifier, d'être déchargé et de gagner du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. La phase d'apprentissage de ces outils est donc centrale, car elle permettra aux équipes d'identifier la meilleure solution pour répondre aux besoins des consommateurs et utilisateurs finaux (clients de nos clients).

La connaissance fine des attentes des consommateurs est au cœur du succès des campagnes réalisées pour les clients. Les études réalisées en amont de chaque projet permettent d'identifier la priorité des besoins exprimés et de l'anticiper. Ces étapes de travail préliminaires sont clés, et reposent sur des outils de quantification et d'analyse plus qualitative. À partir des informations ainsi collectées, la stratégie de communication va se préciser. C'est aussi le moyen de détecter des signaux dits faibles, pouvant être essentiels pour la marque. Les campagnes et projets font ensuite l'objet de tests et études *a posteriori*, afin de capturer d'autres retours d'informations et commentaires, qui viendront enrichir la suite du projet. Les règles de marketing responsable appliquées dans les différents métiers ont démontré leur efficacité et leur impact positif (voir section 4.3.12).

4.3.11.5 Politiques liées aux consommateurs et utilisateurs finaux

Le respect du consommateur est inscrit dans les valeurs de Publicis Groupe depuis sa création, et figure clairement dans Janus, le Code de conduite et d'éthique. Les principes-clés du marketing responsable, à savoir mettre en place des solutions et délivrer des messages honnêtes, légaux, véridiques, respectueux de chacune et chacun, et pour un monde plus durable, sont en faveur des intérêts du consommateur et/ou utilisateur final. Ces principes sont issus du Code international *Advertising & Marketing* de l'ICC (*International Chamber of Commerce*) qui existe depuis plus de 80 ans, et qui structure les instances d'auto-régulation de la profession dans près d'une cinquantaine de pays. Ces principes constituent le socle des formations des salariés autour du marketing responsable (voir section 4.3.12). Publicis Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient ses 10 principes-clés. Le Groupe à travers ses agences est actifs dans les organisations professionnelles afin de promouvoir des standards et des bonnes pratiques alignées avec le Code International de Marketing et Communication de l'ICC (*International Chamber of Commerce*). Dès 2009, le Groupe a banni le *greenwashing* et toute autre sorte d'argument visant à « blanchir » ou tromper le consommateur. **[S4-1-17]**

Les agences suivent également les politiques édictées par leurs clients à destination de leurs consommateurs et utilisateurs finaux, bien souvent des documents publics, indiquant clairement des recommandations à suivre et des interdictions.

Dans le monde digital, il est fondamental que tout utilisateur puisse disposer du droit à l'oubli et du droit à récupérer toutes ses données, en formulant une simple demande. Comme l'exige la loi, le Groupe offre aux consommateurs l'accès à leurs droits en matière de protection de la vie privée. Pour 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.

4.3.11.6 Modes de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux

Les interactions avec les consommateurs et utilisateurs finaux ont lieu principalement à trois moments-clés des métiers de la communication et la technologie : en amont des projets, durant le projet lui-même, et *a posteriori*. **[S 4-2-20 (a)&(b)]** Ces travaux peuvent être conduits par l'agence seule ou avec l'appui d'une société d'étude spécialisée. On peut distinguer cinq types ou moment de dialogue :

- en amont, les travaux de réflexion stratégique de l'agence vont s'appuyer sur des études et des enquêtes, quantitatives et qualitatives. Leur objet est de permettre aux équipes d'écouter les intentions, les attentes et les réactions des consommateurs et utilisateurs finaux potentiels. De cette écoute active, il ressort un certain nombre d'arguments qui sont partagés avec les clients. Ces travaux préliminaires sont indispensables aux équipes du planning stratégique et du conseil/consulting de l'entité, pour la bonne compréhension du contexte dans lequel se déroulera ensuite la campagne. Cette phase donne des clés importantes pour le succès du projet ;
- durant le projet, le caractère immédiat des réactions en ligne permet aux consommateurs et utilisateurs finaux de se tourner directement vers la marque à tout moment, et de faire part de leur point de vue positif (ou négatif). On parle alors d'engagement avec les consommateurs car le dialogue est direct et instantané, sans intermédiaire, entre la marque et ses consommateurs. L'agence qui accompagne son client peut alors intervenir à sa demande pour renforcer des arguments qui fonctionnent et accroître le niveau de satisfaction ;
- *a posteriori*, cette étape est indispensable car elle permet de prendre du recul à l'issue d'une opération ou campagne de communication, et de recueillir d'autres informations, qui seront utiles à la marque pour ses futurs projets ; **[S4-1-16 (b)]**
- des agences ont mis localement en place des comités de parties prenantes (France, Royaume-Uni…), permettant de dialoguer régulièrement avec on seulement avec les clients et partenaires, mais aussi avec des associations représentants des consommateurs et/ou utilisateurs finaux ou des organisations engagées dans des causes au bénéfice d'une population plus large (ex. : associations environnementales) ;
- enfin, les agences sont en relation localement avec des associations de consommateurs, d'usagers ou d'utilisateurs, ou autres associations non gouvernementales (ONG). Ces relations sont utiles et permettent en amont d'expliquer le projet d'une marque, éventuellement de coopérer afin de veiller à bien répondre aux attentes des consommateurs. Ces réunions se font au gré des projets et sont conduites localement, afin d'être en phase avec un contexte par définition unique. Elles sont initiées et suivies par la Direction de l'agence et/ou les équipes RSE.

À titre illustratif, les politiques mises en place par Epsilon décrivent comment les consommateurs ou utilisateurs finaux peuvent exercer leurs droits de manière simple et directe sur le site https://legal.epsilon.com/dsr. Ces politiques sont revues annuellement afin de s'assurer qu'elles sont en conformité avec le contexte réglementaire local et qu'elles intègrent les bonnes pratiques. **[S4-1-AR 13]**

L'exemple de *FreeThinking* en France : Pionnier et *pure player* du collaboratif, *FreeThinking* est dédié à la détection de tendances et d'*insights* en France et à l'international – des études menées dans 26 pays. Depuis près de 20 ans, ils font évoluer leurs outils d'investigation au service de l'écoute sociale et sociétale. La plateforme conversationnelle *FreeThinking*, est une « *agora 100 % responsive* » pour une réflexion « *atawad* [1] » au plus près des nouveaux usages des consommateurs et la *FreeThinking Gallery*, un espace dédié aux illustrations/photos. Ces outils sont conçus pour travailler en itération et pousser la réflexion le plus loin possible autant que pour travailler en projection ou en observation.

4.3.11.7 Dispositif de protection des données et rôle du *Global Privacy Office* (GDPO)

1) Gouvernance, organisation et mission

Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) est une équipe expérimentée, avec des spécialistes, des avocats et des professionnels certifiés, travaillant sous la supervision du *Chief Data Protection Officer* (CDPO) **[ESRS 2 MDR-P-65 (c)]**. Le GDPO fait partie de la Direction juridique du Groupe qui reporte au Secrétariat Général. Son rôle est de superviser le programme de protection des données, de conseiller les agences sur les questions de protection et de les aider sur le management des risques. Il participe aussi à différentes instances professionnelles ou initiatives communes comme *IAB EU's Transparence & Consent Framework, IAB (Interactive Advertising Bureau).* 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. **[ESRS 2 MR-A]**

[1] *Atawad = Any Time, Any Where, Any Device*. Ce qui signifie : n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel terminal.

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 and Default* permet 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. **[ESRS 2 MDR-P]**

Ces questions de conformité sont traitées avec vigilance, afin de s'assurer que les équipes sont bien formées et accompagnées pour maintenir un standard élevé de conformité. La formation est obligatoire pour tous les salariés sur les principes de protection des données ainsi que sur les questions de sécurité. Des formations plus spécifiques et approfondies sont données quand il y a des enjeux territoriaux spécifiques comme sur le RGPD européen/Royaume-Uni (règlement général pour la protection des données) ou pour les réglementations des différents États aux États-Unis, ou encore, celles liées à une industrie comme sur la publicité digitale.

Comme l'exige la loi, le Groupe offre aux consommateurs l'accès à leurs droits en matière de protection de la vie privée. Par exemple, avec Epsilon, certains droits peuvent être exercés à l'aide d'un outil automatisé : https://legal.epsilon.com/dsr. En outre, aux États-Unis, Epsilon indique dans sa politique de confidentialité le nombre de demandes reçues par les consommateurs au cours de l'année précédente : https://legal.epsilon.com/us/NA-products-privacy-policy. **[ESRS 2 MDR-A]**

2) Certifications et conformité

En 2025, 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 2025 : 980/1 000), grâce au travail réalisé en commun entre le GDPO et le GSO.

Une synthèse des politiques de protection des données figure dans Janus et est publiquement accessible sur le site Internet du Groupe, dans la bibliothèque RSE. Les salariés peuvent directement faire appel au GDPO et à ses équipes : privacyofficer@publicisgroupe.com. **[ESRS 2 MDR-P]**

3) Avec les fournisseurs et partenaires

Les fournisseurs font l'objet d'une revue initiale dont l'objet est d'évaluer leurs process et politiques tant en matière de protection que de sécurité des données, de vérifier leur conformité et de comprendre leurs pratiques. Les différentes équipes GDPO, GDPOps et GSO travaillent ensemble pour ces revues initiales. Les fournisseurs et partenaires doivent aussi répondre à une autoévaluation de conformité avec les lois et les bonnes pratiques. Les contrats contiennent des obligations contractuelles strictes notamment des déclarations et garanties en matière de protection des données. La diffusion d'un DPA (*Data Processing Addendum*) est systématique auprès des fournisseurs, partenaires et éditeurs. Ces travaux se font en coopération avec la Direction des achats (voir sections 4.3.10). **[ESRS 2 MDR-A]**

4) Intelligence artificielle

La politique *Privacy-by-Design* intègre les enjeux liés à l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans des process et différents systèmes, afin que les responsabilités soient claires, avec une surveillance rigoureuse et une gouvernance forte. L'environnement réglementaire autour de l'IA est en permanente évolution, avec de nombreux pays ayant introduit des lois spécifiques pour l'IA, de même que l'Europe avec le *AI Act*. Le Groupe a pris un certain nombre de mesures afin de s'assurer que les salariés sont formés à ces nouveaux usages et aux enjeux qui en résultent. Les équipes juridiques portent une attention particulière sur les termes figurant dans les contrats tant avec les clients que les fournisseurs.

4.3.11.8 Dispositif de sécurité des données et rôle du *Global Security Office* (GSO)

1) Gouvernance, rôle et mission

Au sein de Publicis Groupe la sécurité de l'information relève de la responsabilité de chacun. Le programme de sécurité est dirigé par une équipe dédiée du *Global Security Office* (GSO), qui rassemble des professionnels très expérimentés, dont les expertises sont certifiées, par exemple : *CISSP, CISA, CISM, et CRISC.*

Les **politiques de sécurité des données**, les *guidelines* et les standards utilisés dans le Groupe sont sous la responsabilité du GSO. Le programme de sécurité repose sur une logique d'amélioration continue, avec une évaluation en continu des risques de sécurité et le suivi de l'application des politiques de sécurité. Les travaux du GSO sont supervisés par le *Top Management* du Groupe.

Le GSO pilote plusieurs programmes comme la conformité en sécurité, le *risk management*, les tests de vulnérabilité, les revues techniques, les plans de continuité et l'éducation des salariés à ces risques de sécurité. Une attention particulière porte sur la formation de toutes les équipes en utilisant différents moyens de communication (blogs, articles, vidéos, tests, graphiques…), avec des contenus disponibles en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand) afin de construire une culture de la sécurité dans l'ensemble du Groupe.

Tous les salariés doivent suivre une formation obligatoire sur la sécurité des données à leur entrée dans le Groupe, puis, suivre les mises à jour annuelles. À cela s'ajoutent d'autres formations à la demande, en fonction des responsabilités. Le GSO anime une communication régulière pour renforcer les bonnes pratiques, et mettre en lumière les menaces émergentes.

Le *Security Operations Center (SOC)* est opérationnel 24/7, en alerte par rapport aux cyber-attaques comme les *ransomware, malware, phishing.* Il est prêt à intervenir pour protéger les infrastructures, les systèmes et les *data* et, le cas échéant, activer des plans de continuité (*business continuity plan* et *disaster recovery plan*). **[ESRS 2 MDR-A]**

2) Certifications et conformité

Le GSO pilote la sécurité qui fait l'objet d'audits externes indépendants tout au long de l'année, à la demande des clients et partenaires. Ces audits permettent de maintenir les meilleurs niveaux d'assurance et de conduire un processus d'amélioration continue. Les équipes du GSO travaillent étroitement avec les équipes projets des agences afin de s'assurer de la conformité à l'égard des cahiers des charges des clients, et avec des certifications externes comme ISO 27001 ou ISO 22301, *Payment Card Industry data Security Standard* (PCI DSS), le *Service Organization Control* (SOC) *Trust Criteria*. Les politiques Groupe de sécurité de l'information (*Information Securities Policies*) sont alignées sur les standards ISO 27001 pour les services essentiels en interne, comme l'IT, les RH et la sécurité des données. Certaines entités sont certifiées ISO 22301 pour les dispositifs spécifiques de continuité (*business continuity plan*).

Les salariés du Groupe peuvent faire appel au GSO et aux équipes du help desk : askgso@publicisgroupe.com.

3) Avec les fournisseurs et partenaires

Les fournisseurs travaillant avec le Groupe doivent obligatoirement répondre à des critères spécifiques de sécurité, parties intégrantes du contrat. Le GSO, avec la Direction des achats du Groupe, pilote le programme de *Vendor Security Risk management*. Cela repose sur des évaluations formelles des risques de sécurité des fournisseurs, afin d'évaluer les contrôles administratifs, techniques et de sécurité physique, afin de protéger les systèmes d'information du Groupe. **[ESRS 2 MDR-A]**

4) Intelligence artificielle

Alors que l'intelligence artificielle (IA) devient un moteur de l'innovation en entreprise, le Groupe s'est engagé pour assurer son développement de manière responsable et sécurisée. L'adoption de l'IA doit être guidée par des règles de sécurité et de conformité, ainsi que par les meilleures pratiques éthiques. Le GSO évalue la sécurité des fournisseurs de services d'IA, effectue des examens de l'architecture de sécurité, et conduit des tests de sécurité. L'objectif est d'avoir une intégration de l'IA efficace et protégée, plaçant la sécurité au cœur de l'innovation.

La politique de Sécurité des Systèmes d'Information est partie intégrante du Code de conduite et d'éthique Janus ; elle est publiquement accessible dans la bibliothèque RSE du site Internet du Groupe. **[ESRS 2 MDR-P]**

4.3.11.9 Dispositif d'alerte au service de tout public

Le système d'alerte avec la plateforme externe *Ethics Concerns* à l'adresse suivante : https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns permet de recueillir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes. Tous les signalements reçus sont traités dès lors qu'ils sont suffisamment précis et étayés. Le traitement est assuré par la Direction de la conformité sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne ou par la Direction juridique, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. Chaque cas est suivi de manière précise, afin de s'assurer que les actions adéquates ont été mises en œuvre, et les mesures correctives appliquées (voir la section 4.4.2.1.). **[S4-3-25 (b), (c) & (d), S4-3-26 & 27]**

4.3.12 Marketing & technologie responsables : une approche unique

4.3.12.1 Appliquer des principes déontologiques dans tous les métiers

1) Confidentialité

Le respect de la confidentialité des données et des projets des clients est une valeur cardinale. Elle est requise de la part de 100 % des salariés, en complément des obligations souscrites par les salariés dans leur contrat de travail avec le Groupe. Les équipes peuvent avoir accès à des informations sensibles ; faire signer des engagements de confidentialité spécifiques (NDA – *non-disclosure agreements*) est devenu systématique. La propriété intellectuelle, quel que soit le type de créations ou de réalisations, est également protégée. Les experts en droit des marques ou droit d'auteur ou du droit des bases de données (*databases*), au sein des équipes juridiques, doivent être sollicités très en amont des projets. Les spécialistes de la protection et de la sécurité des données doivent également être associés à tous les projets afin de s'assurer que ces questions sont traitées rigoureusement.

2) Propriété intellectuelle

Entreprise de création, Publicis Groupe est depuis toujours attachée au respect et à la protection de la propriété intellectuelle, sujet de plus en plus complexe à gérer dans un monde digital, ultra-connecté, et avec des images issues de l'intelligence artificielle. C'est dans cet esprit que l'équipe PMX Digital a mis en place un contrat exclusif avec WIPO (*World Intellectual Property Organization*) permettant d'identifier et d'exclure les sites qui se rendent coupables de violation de la propriété intellectuelle. Le respect de la propriété intellectuelle fait partie des principes-clés exposés dans la formation obligatoire *Generative AI Ethics and Responsible Use.*

3) Intelligence artificielle

L'usage de l'intelligence artificielle (IA), ou d'algorithmes reposant sur de l'apprentissage profond (*deep learning*) encore appelé *machine learning*, est intégré dans les métiers du Groupe, avec des avancées 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 des messages à très grande échelle.

La politique Marketing Responsable du Groupe a défini depuis plusieurs années six principes-clés à respecter :

1. **Impact & Équité :** l'IA doit être accessible et équitable avec tous. Elle doit respecter chacun et favoriser l'inclusion, et éviter les biais afin de ne heurter personne ;
2. **Fiabilité :** à travers une analyse des risques proactive, supervisée par l'humain, des responsabilités claires et une utilisation d'outils approuvés, cela doit permettre d'éviter les risques juridiques ou éthiques, tout en protégeant la propriété intellectuelle ;
3. **Confidentialité et sécurité des données :** ces principes sont intégrés dès le début d'un projet (« *Privacy by design* ») afin de sécuriser les données et d'être en conformité avec les réglementations ;
4. **Transparence :** il est impératif de dire quand il est fait appel à l'IA, comment elle est utilisée et entraînée, et d'obtenir l'accord du client ;
5. **Impact positif** : les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux doivent être pris en compte ;
6. **« Tests et essais » :** les tests sont les étapes pour s'assurer que le projet est conforme à la réglementation et aux meilleures pratiques du secteur.

En février 2025, le président du Groupe a présenté à tous les salariés les évolutions liées au déploiement de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les métiers du Groupe. Les grandes lignes du projet de déploiement dans l'entreprise autour de CoreAI et de l'évolution vers un « *Intelligent System* » (.is) ont été exposées. L'utilisation du *machine learning* (apprentissage profond automatisé) est déjà intégrée dans de nombreuses activités depuis plusieurs années, en création mais aussi chez Epsilon et Publicis Sapient. La transformation apportée par l'IA générative doit se faire autour de règles éthiques claires en termes de transparence, de loyauté, de responsabilité, de confidentialité et de sécurité.

Le Groupe a mis en place une gouvernance opérationnelle pour l'intelligence artificielle (IA), au regard de ses besoins stratégiques dans les différents métiers, et de l'intérêt exprimé par les clients. Il faut appréhender leur usage de manière holistique, en intégrant notamment la transparence sur les sources d'apprentissages et sur les mécanismes de collecte des données. Les usages internes de ce que l'IA aura généré, que cela soit du texte, des images, du son, ou de la vidéo, doivent s'avérer conformes à ces principes. Les salariés ont été formés et ils ont reçu les politiques-clés liées à l'IA dont *Generative AI Responsible Use Guidelines* et *Generative AI Legal Guidelines,* mises à jour régulièrement. Ils ont accès sur Marcel à plusieurs outils pour les tester dans un environnement interne et protégé, pour apprendre à s'en servir de manière efficace, pour collaborer à plusieurs sur des projets. Une formation obligatoire pour tous les collaborateurs « *Generative AI Ethics* & *Responsible Use* » a été mise en place en janvier 2025. Toutes les fonctions corporate – juridique, RH, IT, RSE… – sont également engagées pour contribuer à cette transformation.

4) Publics vulnérables

À l'égard des enfants et adolescents : le Groupe est un défenseur et promoteur des règles édictées dans le guide *Marketing & Advertising to Children* d'ICC (*International Chamber of Commerce*) sur les responsabilités particulières que les marques et les agences doivent avoir à l'égard des enfants et des adolescents, qu'il s'agisse de catégories de produits à promouvoir ou de techniques de communication utilisées. Ce Code donne un cadre à la communication destinée aux enfants (moins de 12 ans) et aux adolescents (entre 13 et 18 ans).

En raison du vieillissement général de la population dans de très nombreux pays, les personnes âgées font partie des larges publics vulnérables, notamment dans le cas de campagne digitale. Il est impératif de rester toujours transparent sur l'émetteur du message et d'utiliser un langage clair et sans ambiguïté, afin de ne pas induire en erreur.
[SBM-3-10 (a) iv, S4-2-21]

5) Accessibilité digitale

Accessibilité digitale ou e-accessibilité : depuis plus de 10 ans, des équipes expertes en accessibilité digitale sont mobilisées sur de nombreux projets, notamment au sein de Publicis Sapient. Un *Accessibility Center of Excellence* autour de l'équipe dédiée, avec des experts dans de nombreuses villes permet d'intervenir très en amont des projets pour les clients. Les plateformes digitales réalisées pour les clients doivent répondre aux critères universels émis par le W3C (*World Wide Web Consortium*) afin de permettre un accès égal aux contenus, y compris pour les personnes en situation de handicap (malvoyants, non-voyants, sourds, malentendants, autres types de difficultés physiques…) ou ayant des difficultés d'accès. L'enjeu essentiel porte sur la formation en amont des équipes qui conçoivent, font le design et développent ces projets, afin de simplifier l'indexation des pages, de faciliter la lecture de tous les éléments (vidéo, images, textes, liens, navigation…) et enfin, de faciliter les opérations de maintenance technique ou de changement de contenu. Au-delà des questions de conformité, ces bonnes pratiques permettent de rendre l'expérience utilisateur plus simple et agréable. Ces équipes expertes peuvent être sollicitées aussi en matière de certification, plusieurs collaborateurs étant eux-mêmes dûment qualifiés pour le faire.

En France, les agences créatives comme Publicis Conseil, Leo Burnett ou Saatchi & Saatchi ont choisi avec Prodigious de sous-titrer systématiquement les films ou vidéos pour tous les supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française (AACC) pour la généralisation du sous-titrage des publicités www.soustitronsnospublicites.aacc.fr. Cette démarche volontaire est appliquée par d'autres équipes dans le monde, notamment en Europe.

4.3.12.2 Des outils propriétaires

Mettre en pratique les standards du Marketing et de la Technologie Responsables repose sur un ensemble d'éléments convergents :

- des règles éthiques fortes, partagées lors des formations obligatoires (Janus, Protection des données, Sécurité de données, « *Powering Sustainability* »…) ;
- des outils propriétaires accessibles à tous les salariés et métiers, comme le calculateur A.L.I.C.E., eFootprint, le programme N.I.B.I., *Anti-Greenwashing AI* et *Positive Representation AI*, etc. ;
- une vision claire de nos métiers et de notre capacité à avoir un impact positif sur la société portée par le *Top Management* et des initiatives uniques (*Working With Cancer*, *Women's Forum, Once And For All Coalition…*).

Le Marketing Responsable en action se traduit depuis de nombreuses années dans de multiples campagnes réalisées pour nos clients ; ces campagnes sont aussi celles qui sont parmi les plus primées, reconnaissant la pertinence d'une approche dite responsable. Citons pour Orange en 2024, la campagne « Les Bleues – *WoMen Football* » (Grand Prix aux Cannes Lions en 2024) a créé l'évènement en mettant l'intelligence artificielle au service de l'équipe de France féminine de football, afin de valoriser leurs mouvements techniques au même niveau que les hommes, et de lutter contre les préjugés. En 2025, c'est la campagne « Trois Mots – *Three Words* » pour AXA (Grand Prix Titanium aux Cannes Lions en 2025) qui reconnaît les violences conjugales comme un risque dans les contrats d'assurance habitation. Ces quelques mots permettent d'activer un dispositif de relogement d'urgence, afin que les victimes puissent quitter leur domicile et être aidées.

a) Le programme N.I.B.I. (*No Impact for Big Impact*)

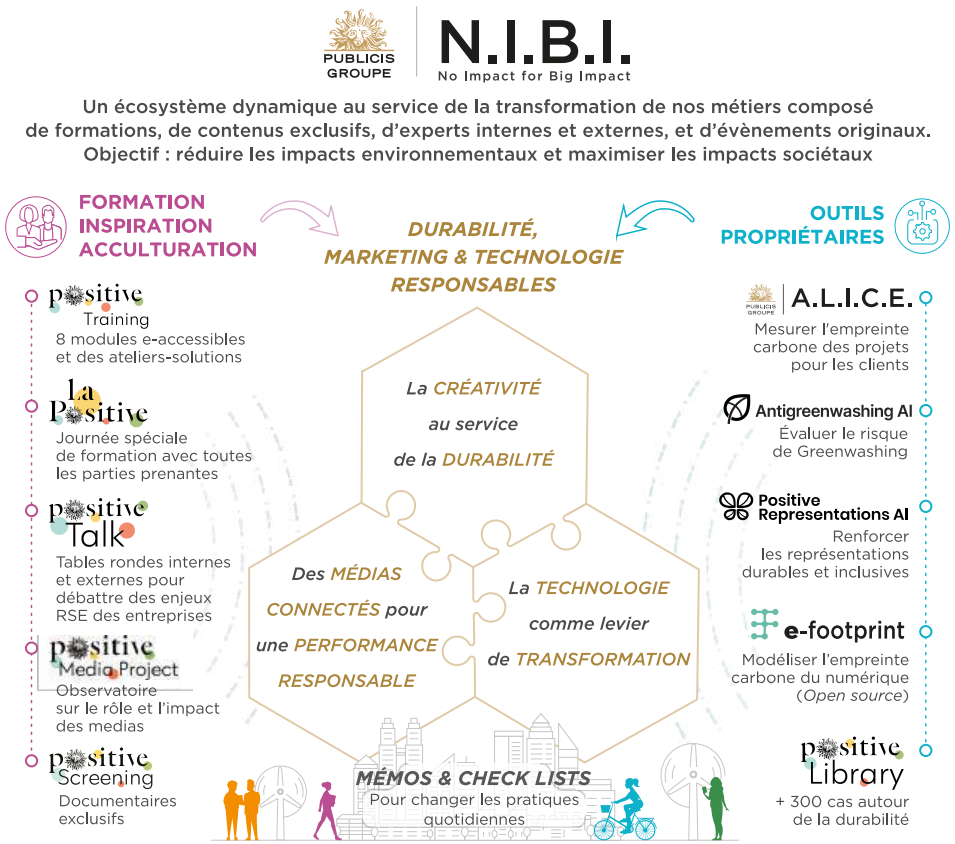
Ce programme a été créé par la France en 2019, permettant aux salariés d'être formés avec une logique holistique pour couvrir la complexité de l'intégration de la durabilité dans les métiers. Destiné aux salariés des agences comme aux équipes chez les clients, il se compose de plusieurs éléments :

- 8 modules d'*e-learning* autour de l'éco/socio-conception, pour intégrer des paramètres de durabilité (volets social et environnemental) dans tous les métiers ;
- des ateliers d'atterrissage pour trouver ensemble par petits groupes, des solutions opérationnelles, pour faire évoluer les pratiques et pour déterminer de nouveaux standards ;
- de nombreux outils comme le guide *Anti-Greenwashing*, les *Check lists,* la *Positive Library* recensant de nombreux cas exemplaires ;
- des outils propriétaires du Groupe comme les *Positive AIs* (*Anti-Greenwashing* et *Positive Représentations*), eFootprint, Razoscan, et A.L.I.C.E.

Cet écosystème est unique dans le secteur. Il est constamment mis à jour et enrichi, afin de prendre en compte les évolutions contextuelles et professionnelles, les bonnes pratiques recommandées par les interprofessions, les évolutions réglementaires à anticiper, la référence à des nouveaux outils internes ou externes, les avancées des équipes.

La France a constitué un excellent pilote permettant d'adapter et de déployer ce programme dans d'autres pays, l'objectif étant de le mettre à disposition de toutes les équipes. Plus de 5 000 salariés ont été formés et 900 personnes du côté des clients, plébiscitant une approche pragmatique.

En 2025, une communauté de près de 50 CSR/N.I.B.I. Ambassadors a été constituée couvrant 14 pays, avec l'approche « *Train the Trainer* ». Ils ont suivi une formation de près d'un an, ce qui leur permettra ensuite d'embarquer leurs collègues, et de diffuser aussi ce programme auprès des clients, en l'adaptant à leurs enjeux spécifiques.



b) L'outil propriétaire A.L.I.C.E. (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)

Pour déterminer les émissions carbone des biens et services, la première option la plus simple est d'appliquer des facteurs d'émissions au montant total des achats effectués, ces facteurs d'émissions étant publics et génériques, classés par catégories de biens et services. La seconde option consiste à mesurer au plus près l'impact des composantes d'un produit ou service. C'est le parti pris de Publicis Groupe depuis 2017 avec la création d'A.L.I.C.E. Depuis fin 2019, les agences utilisent cet outil de calcul *ad hoc*, élaboré et suivi par Bureau Veritas sur les méthodologies de calcul alignées avec le GHG Protocol, et pour la mise à jour des facteurs d'émissions (facteurs d'émissions issus de l'AIE – Agence internationale de l'énergie ; du DEFRA – *Department for Environment, Food and Rural Affairs* au Royaume-Uni ; de l'ADEME – Agence de la transition écologique en France ; de l'EPA – *Environmental Protection Agency* aux États-Unis…). A.L.I.C.E. est un outil au service des objectifs Climat de l'entreprise au service des clients, afin de réduire les impacts de nos produits et services. A.L.I.C.E. couvre tous les métiers du Groupe : Création, Production, Média, Événementiel, *Data*, DBT (*Digital Business Transformation*), et permet de répondre à une demande des clients sur le calcul de l'impact carbone de leurs activités de marketing et communication.

A.L.I.C.E. a d'ores et déjà permis de réduire les impacts des campagnes et projets évalués, grâce à la réflexion en amont qui s'engage bien avant de mesurer les impacts. La mesure permet aussi d'identifier des leviers aisés à actionner pour réduire les impacts de 20 à 25 %. Par exemple, la réduction du poids des visuels et des formats vidéo peut générer plus de 50 % d'économies sur la consommation électrique. L'agence a ainsi défini de nouveaux standards de production pour conserver la qualité visuelle et alléger au maximum la consommation d'énergie.

A.L.I.C.E. a accueilli dès 2022 deux API avec des experts dans la mesure des impacts liés aux médias : Impact+ et Scope3, permettant d'affiner les calculs d'impacts digitaux notamment liés au programmatique. D'autres sont en cours d'examen.

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. Un document méthodologique synthétique est publiquement accessible sur le site internet du Groupe dans la section RSE, rubrique Marketing Responsable.

L'année 2025 a été consacrée à des mises à jour méthodologiques, à l'intégration du référentiel GMSF (*Global Media Sustainable Framework*), élaboré au sein d'*Ad Net Zero* pour la mesure des impacts liés à la diffusion dans les médias et plateformes (tous types de supports), et à la vérification par un tiers externe de l'alignement des calculs avec le GHG protocol.

c) Les *Positive AIs*

Avec la place centrale donnée à l'intelligence artificielle générative dans la stratégie du Groupe, et compte tenu des enjeux réglementaires et sociétaux liés à nos métiers, des outils au service du marketing ont été créés pour faciliter certaines tâches, avec une approche de technologies responsables.

Antigreenwashing AI : plusieurs pays ou régions ont mis en œuvre des réglementations ou des standards, destinés essentiellement à protéger les consommateurs de toute forme de communication trompeuse. Cette IA permet aux équipes de procéder à une première analyse rapide mais détaillée des éléments clés de leur campagne ou projet, textes, images et vidéos, et d'évaluer leur degré de conformité. En réduisant les allers-retours, on gagne du temps ; c'est un outil apprécié des directions commerciales et juridiques. *Antigreenwashing AI* est accessible à tous les salariés depuis 2024 *via* la plateforme interne Marcel.ai, en plusieurs langues. Ce service a suscité l'intérêt de plusieurs clients.

Positive Representations AI : au-delà de la conformité, représenter une société humaine dans sa diversité et en promouvant des comportements plus durables, passe par chaque aspect d'une communication : les personnes et les comportements représentés, jusqu'aux détails de l'environnement et du contexte. Cet outil permet aux équipes d'éviter les biais, et de faire de leurs communications un vecteur des nouveaux récits, très en amont du projet. *Positive Representations AI* va être accessible en 2026 à tous les salariés sur Marcel.ai et en plusieurs langues.

d) *Once And For All Coalition* : pour une inclusion plus forte

Lancée en 2021 à l'initiative de Publicis Media US, cette coalition regroupe en 2023 plus de 80 entreprises dont des clients/marques et des médias. L'objectif commun est de bâtir des relations de long terme avec des médias s'adressant à des audiences très granulaires. Les clients ont ainsi accru de + 50 % leurs investissements avec ces médias.

Ce programme a permis au Groupe de développer des outils d'analyse fine dès l'étape de planning des médias et pour l'achat des médias, dont notamment l'*Inclusive Buying Protocol* (IBP). Cet outil est unique sur le marché et permet d'aligner les objectifs d'une campagne de communication avec la démographie des clients potentiels de la marque. Cet outil permet d'assurer un meilleur niveau de couverture de tous les segments de population visés, de redresser d'éventuels biais issus des mécanismes d'achats automatisés comme avec le programmatique, et d'être complémentaire pour l'efficacité d'une campagne. L'IBP qui permet une approche plus fine des audiences recherchées a été déployé dans les différents outils de Publicis Media aux États-Unis.

Depuis 2021, à travers son fonds dédié *Inclusion Investment Funds*, le Groupe aura investi 35 millions de dollars dans la création de projets, représentant + 400 heures de contenus, générant à eux seuls plus de 500 millions de vues additionnelles.

4.4 GOUVERNANCE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE

Dans cette section, le Groupe a choisi de se concentrer sur deux volets essentiels et matériels pour la bonne conduite des activités de l'entreprise : l'éthique des affaires, impératif qui s'applique à tous sans exception, et le marketing et la technologie responsables, avec une approche par métiers plus pertinente.

ESRS G1 CONDUITE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le rôle des organes de gouvernance, administration et management

Publicis Groupe est une société anonyme à Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général est assisté par un Comité Exécutif et un Management Committee. Le fonctionnement des organes de gouvernance de l'entreprise ainsi que celui des organes de direction opérationnelle sont exposés dans la section 3.1 du présent document. Les rôles et responsabilités en matière de durabilité sont exposés dans la section 4.1.3 sur la Gouvernance RSE.
[G1 ESRS 2 GOV-1-5 (a)]

4.4.1 Les engagements du Groupe

Publicis Groupe a été fondé 1926 sur le respect de principes éthiques forts, réaffirmés régulièrement par le Président du Groupe. Le Code de conduite et d'éthique du Groupe, Janus, constitue la colonne vertébrale de l'entreprise et de la façon avec laquelle elle entend conduire son développement. Janus s'applique à tous les salariés, managers et dirigeants compris. Ce Code est mis à jour chaque année et complété par un code de procédure détaillé. Janus précise la manière dont les relations doivent être établies avec les clients, les fournisseurs, la société civile et les autres tiers (voir ci-après section 4.4.2).

Publicis a été le premier groupe de communication à rejoindre le Pacte mondial des Nations Unies en 2003, et à promouvoir ses 10 Principes. Puis le Groupe a signé les 7 Principes-clés des WEP des Nations Unies (*Women Empowerment Principles*) et a décidé de suivre les Objectifs de développement durable des Nations Unies pour un monde plus juste.

4.4.1.1 Impacts, risques et opportunités - en bref

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & travaux *ad hoc*	Actions majeures	Objectifs
Risques **IRO 18** Élevé CT/MT/LT	● Le portefeuille clients peut avoir un impact sur l'attractivité des talents et sur la réputation de l'entreprise	● Janus - *Values*	● Publicis a toujours accompagné ses clients dans des périodes de transition forte, comme c'est aujourd'hui le cas en matière écologique ou technologique avec l'IA. Les agences du Groupe les aident à faire évoluer leur transformation stratégique, marketing et digitale	Non chiffré
Risques **IRO 19** Élevé CT/MT/LT	● Des risques juridiques, financiers et réputationnels occasionnés pourraient être occasionnés par des comportements non éthiques, tels que corruption, pots-de-vin et fraude	● Janus - *Values* ● Janus - *Anti-Bribery & Anti-Corruption policy* ● Janus - *Compliance & Ethics*	● La formation des salariés aux règles éthiques est un pré-requis, indiquant à tous les salariés des limites claires ; les mises à jour annuelles des politiques (12 langues) sont autant d'occasions pour rappeler les principes fondamentaux ● Tous les salariés suivent chaque année une formation obligatoire sur la lutte contre la corruption, avec des cas pratiques ● Les mesures en place en matière de contrôle interne et d'audit interne permettent un suivi de l'application des politiques	90 % des salariés formés chaque année

IRO/Score/Temp.	Définition de l'IRO	Politiques & travaux *ad hoc*	Actions majeures	Objectifs
Risques **IRO 20** *Entity-Specific* Élevé CT/MT/LT	● Dans un monde digital, les risques cyber sont en croissance et peuvent impacter la bonne marche des activités, ainsi que la propriété intellectuelle liée aux contenus	● Janus - *Values* ● Janus - Propriété Intellectuelle ● Cartographie des risques Cyber	● La protection de la propriété intellectuelle fait partie des valeurs partagées dans la formation Janus sur les valeurs. Les formations obligatoires sur la protection et la sécurité des données traitent des cyber risques et de la nécessité de sécuriser toutes les étapes des process de travail	90 % des salariés formés chaque année
Risques **IRO 21** *Entity-Specific* Élevé CT/MT/LT	● Les systèmes internes IT, et les grands partenaires du Cloud dont le Groupe dépend, peuvent être directement attaqués ou impactés, portant alors atteinte à la bonne continuité des activités pour les clients	● Janus - *Data Security* ● Plan de continuité opérationnelle ● Cartographie des risques Cyber	● Les équipes IT sont régulièrement formées afin de tester les situations de rupture momentanée des activités, afin de vérifier que les options alternatives pour assurer la continuité de service sont opérationnelles ● La certification ISO 27001 couvre 100 % des équipes GSO	100 % des équipes IT formées chaque année

IRO : impacts-risques-opportunités
Score : faible, moyen, élevé, majeur
Temporalité : CT : court terme ; MT : moyen terme ; LT : long terme

4.4.1.2 Impacts liés aux enjeux d'éthique et de conduite des affaires

Les impacts liés à ces enjeux sont internes et externes. Le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur le partage avec tous les salariés de valeurs et comportements éthiques, et d'une conduite des affaires, tant avec les clients que les fournisseurs, respectant des standards élevés. Ces éléments composent le socle de la culture commune qui s'impose à la totalité des salariés et permet à l'entreprise de se développer et d'avoir la confiance de ses clients. Le Code de conduite et d'éthique Janus énonce clairement les principes qui s'imposent à chacune et chacun dans l'entreprise.

4.4.1.3 Risques liés aux questions d'éthique et de conduite des affaires

Les risques sont de plusieurs ordres : la mise en péril de la relation avec les clients, la perte de confiance dans la conduite des affaires, qu'il s'agisse des salariés ou de tous les acteurs de la chaîne de valeur, avec un risque réputationnel. Le non-respect des règles d'éthique du Groupe par les salariés peut donner lieu à des sanctions immédiates dont le licenciement. Le chapitre 2 du présent document, sur les risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages détaille ces éléments. Avec l'analyse de double matérialité, il ressort :

1. **les risques de corruption,** de pots-de-vin et de fraude. Ces risques font l'objet d'une cartographie spécifique comme explicité dans le chapitre 2 du présent document ;
2. **le portefeuille de clients**, si certains d'entre eux ont des agissements problématiques, pourrait altérer l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de futurs talents. Publicis a toujours accompagné ses clients dans des périodes de transition forte, comme c'est aujourd'hui le cas, tant en matière écologique qu'en matière technologique avec l'arrivée massive de l'IA générative ;
3. avec l'accroissement des **risques cyber**, une cartographie des risques cyber a été réalisée afin de mieux mesurer les impacts de ces menaces sur les activités de l'entreprise. L'enjeu ne porte pas uniquement sur la protection et sécurité des données, mais porte également sur les questions de protection de la propriété intellectuelle, celle-ci étant exposée avec les outils d'IA generative. La formation des salariés est clé afin de s'assurer du respect des bonnes pratiques de protection ;
4. **toutes les activités du Groupe sont digitales.** La robustesse des infrastructures IT est essentielle pour la bonne conduite des projets pour les clients, et le bon fonctionnement de l'entreprise. L'utilisation grandissante des services du Cloud apporte une grande efficacité opérationnelle mais pourrait présenter un risque si l'un de ces fournisseurs s'avérait défaillant.

4.4.1.4 Opportunités liées aux questions d'éthique et de conduite des affaires

Les opportunités portent essentiellement sur deux volets : d'une part, la **satisfaction des clients** au regard des comportements des entités et des salariés qui travaillent à leurs côtés, d'autre part, la **satisfaction des salariés** appréciant leur environnement de travail et la culture commune. C'est donc un facteur d'attractivité pour les clients comme pour les salariés, et cela participe aussi à la fidélisation des clients et des salariés. Publicis Groupe a toujours été ferme sur les questions d'éthique qui sont fortement ancrées dans les valeurs de l'entreprise. Elles sont publiquement accessibles pour les parties prenantes à travers le code de conduite et d'éthique Janus, sur le site internet du Groupe.

4.4.2 Janus : politiques et principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le Code de conduite et d'éthique du Groupe et s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement détaillées. Ce Code est destiné à l'ensemble des collaborateurs sans exception. En 2025, 95 % des salariés ont été formés au Code Janus et à son contenu. Les formations se font sous différentes formes : celles en ligne dans Marcel, les sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants et les sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions plus exposées. Dans les programmes d'accueil, Janus est expliqué dans le cadre de la présentation du Groupe et de ses activités. Les principes clés sont détaillés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes, et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro Tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, des règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, de prévention et de lutte contre la corruption, de protection et sécurité des données, les points clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte mondial des Nations Unies. **[G1-1-7, G1-1-8, G1-1-9]**

JANUS

Parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisanes de quelque nature qu'elles soient. Le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique, et refuse toute demande de financement, de contribution ou d'appui gracieux.

Deux modules obligatoires ont été lancés en 2025 : G*enerative AI Ethics & Responsible Use* – réalisé par 62 % des salariés ; et *Powering Sustainability* – effectué par 61 % des salariés. Ces taux sont normaux pour une première année.

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 propres à Publicis	2024	2025
% Salariés formés au Code de conduite et d'éthique interne Janus	90 %	95 %
Dont % ABAC (*Anti-Bribery* & Anti-Corruption)	90 %	88 %
Dont % GDPR (Protection des données)	89 %	90 %
Dont % GSO (Sécurité des données)	89 %	89 %

4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé (*whistleblowing*)

Les salariés, les fournisseurs et tous les autres tiers peuvent signaler toute préoccupation liée à une éventuelle violation de la loi ou des politiques de l'entreprise en matière de fraude, corruption, harcèlement, discrimination ou tout autre problème éthique, comme indiqué dans le Code de conduite et d'éthique Janus et la politique *Reporting Concerns* ou dite de *whistleblowing*. Ce dispositif et la politique sont accessibles à tous les salariés et il est disponible publiquement dans la partie *CSR Smart data* du site internet du Groupe. **[G1-1-10 (c) & (e)]**

Chaque année, tous les salariés du Groupe reçoivent un message du Secrétariat Général les informant de l'existence du dispositif d'alerte, accompagné d'une video pour rappeler son fonctionnement et avec des exemples de comportements contraires aux règles de l'entreprise. Localement dans les pays, les équipes RH/Talents diffusent également un message similaire, avec des éléments contextuels permettant aux salariés de comprendre pourquoi et comment y recourir. La plateforme externe *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns, permet de recevoir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes. **[G1-1-10 (e)]** Tous les signalements reçus sont traités même ceux adressés anonymement, dès lors qu'ils sont suffisamment précis et étayés. Le traitement est assuré par la Direction de la conformité, avec l'appui de la Direction de l'audit interne, la Direction juridique ou la Direction des ressources humaines sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne ou un juriste, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. **[G1-1-10 (c)]**

En 2025, 197 signalements reçus ont été traités dont 84 % émanant de signalements internes. 74 % des cas portaient sur des sujets RH, liés essentiellement à des questions de fonctionnement interne. L'accroissement du nombre d'alertes s'explique par une communication interne renforcée et par la mise en place de la nouvelle plateforme *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Les résultats des investigations menées sont communiqués à la Direction générale et un rapport est fait à chaque Comité d'audit et des risques financiers.

Alertes & Indicateurs ESRS	2024	2025
Nombre de signalements reçus	221	197
Dont % signalements internes **[S1-17]**	94 %	84 %
Dont % signalements externes ● dont nombre de signalements issus d'un fournisseur : 1 **[S2-4]** ● dont nombre de signalements issus d'une communauté : 0 **[S3-3]** ● dont nombre de signalements issus d'un consommateur : 0 **[S4-3]**	5 %	5 %
Dont % « *do not want to disclose* »		11 %
Dont % signalements anonymes	31 %	57 %
Sujets RH (%) dont cas de discrimination, représailles ou harcèlement : 65	70 %	74 %
Sujets liés à de la fraude, de la corruption, des conflits d'intérêts (%)	27 %	26 %
Requêtes émanant de la ligne dédiée externe *Ethics Concerns* (%)	77 %	71 %

4.4.2.2 La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est une valeur cardinale du Groupe. 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 plusieurs aspects comme :

1. la stratégie ;
2. les équipes ;
3. l'exécution du plan d'action (qualité, temporalité, budget…) ;
4. la capacité à apporter de la croissance aux produits et services.

À travers Publicis *Pulse*, l'outil d'évaluation de la satisfaction des clients accessible à toutes les agences, deux enquêtes annuelles sont réalisées. Chaque point est évalué sur une grille de 5 grades, avec commentaires. L'outil utilisé est *InMoment*, conduit par un prestataire externe et indépendant. En 2025, il a couvert 458 clients/marques de 90 entités différentes, dans 75 pays, et a interrogé environ 9 676 personnes.

Sur la base de ces retours, chaque équipe peut ainsi se concentrer sur l'amélioration continue du service et de sa performance, et sur la relation opérationnelle pour toujours plus d'efficacité. Les clients plébiscitent la collaboration et le partenariat, l'approche innovante, et l'adéquation des solutions proposées avec la réalité du business.

Repères sur les clients du Groupe

Les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière équilibrée et de manière stable depuis plusieurs années (voir section 1.3.4 du présent document). Les 100 premiers clients représentent 58 % du revenu total 2025.

Indicateurs Clients y compris la satisfaction	2024	2025
% du revenu du Groupe issu du Top 100 clients	59 %	58 %
% du Top 100 clients ayant pris des engagements climatiques publics: SBTi, CDP, données auditées par un tiers	96 %	92 %
Enquête de satisfaction clients *InMoment*		
● Nombre de clients/marques interrogées	180	458
● Nombre de pays couverts	75	75
● Nombre de personnes sollicitées	1 600	9 676
Nombre de clients (marques) exigeant une évaluation RSE réalisée par un tiers pour Publicis (plateformes tierces comme EcoVadis, CDP…)	235	320

4.4.3 Plan de prévention et de lutte contre la corruption

Le Groupe est conforme aux dispositions de la loi française dite « Sapin II ». Il dispose d'un programme de conformité conformément aux exigences légales, comprenant notamment le Code de conduite et d'éthique, Janus, ainsi que la Politique anti-corruption, lesquelles illustrent les actes et comportements susceptibles de constituer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Le Groupe est également conforme aux autres législations anti-corruption applicables dans les zones géographiques où il opère, notamment le *UK Bribery Act* et le *Foreign Corruption Practices Act* (FCPA).

Le programme anti-corruption comprend notamment :

1. une Politique de prévention et de lutte contre la corruption (*Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy*), incluant un guide pratique sur les conduites à adopter par les salariés de Publicis Groupe ;
2. un dispositif de signalement permettant de déclarer toute violation des politiques du Groupe, conformément à la procédure décrite par la politique relative au dispositif d'alerte (Dispositif d'alerte) ;
3. une cartographie des risques régulièrement mise à jour permettant d'évaluer les risques de corruption ;
4. des procédures de *due diligences* concernant les tiers (clients, fournisseurs et partenaires) ;
5. des procédures et contrôles comptables destinés à prévenir et détecter les faits de corruption ;
6. des actions de formation des salariés, en ligne et en présentiel ;
7. un dispositif de suivi de l'efficacité et du déploiement du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
8. des sanctions applicables en cas de violation de la Politique anti-corruption.

Les juristes et experts en compliance du Groupe jouent un rôle central dans la compréhension et l'application des lois et réglementations anticorruption. Ils sont intégrés aux Centres de services partagés (Publicis Re:Sources) et rattachés au département en charge de la conformité ainsi qu'à la Direction juridique du Groupe, lesquelles évaluent en permanence la pertinence du programme de conformité. Leur mission consiste à prévenir les faits de corruption, à concevoir et à déployer les procédures de conformité, ainsi qu'à assurer l'application effective et l'adéquation aux spécificités des marchés locaux. L'objectif est de garantir un haut niveau de conformité au regard des textes applicables et des règles internes et des politiques éthiques du Groupe. Les juristes et experts en conformité impliqués dans le déploiement et l'évaluation du programme de conformité anticorruption sont rattachés à la *Chief Compliance Officer (CCO)* du Groupe. Rattachée à la Secrétaire Générale du Groupe (membre du *Management Committee)*, la CCO supervise l'ensemble des programmes de conformité, notamment le programme anti-corruption. **[G1-3-18-(a) & (b)]**

La Secrétaire Générale présente périodiquement au Conseil d'Administration les informations relatives à ces programmes, incluant les évolutions récentes du cadre réglementaire anti-corruption. Il procède également à une revue des mesures essentielles (*e.g.*, politiques, procédures) qui soutiennent le programme anti-corruption.

4.4.3.1 Politique anti-corruption

La Politique de prévention et de lutte contre la corruption (*Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy*), intégrée au Code de Conduite et d'Éthique du Groupe, Janus, est déployée à tous les niveaux de l'organisation et repose sur un principe de tolérance zéro à l'égard de toute forme de corruption. Tous les salariés sont tenus de se conformer à cette Politique, ainsi qu'à l'ensemble des lois et réglementations applicables en matière de lutte contre la corruption.

Cette Politique comprend :

- l'interdiction stricte de toute forme de corruption ou de trafic d'influence ;
- un niveau élevé de vigilance dans les domaines présentant des risques potentiels significatifs ;
- un rappel des règles applicables en matière de cadeaux et invitations, de relations avec les tiers, de lobbying, etc. ;
- un rappel du dispositif de signalements des violations de la Politique ou des lois anti-corruption applicables ;
- un guide pratique à destination des salariés de Publicis, précisant les comportements attendus et les risques à éviter.

La politique est examinée et mise à jour périodiquement, et a été mise à jour pour la dernière fois au début de l'année 2026, suite à l'exercice de cartographie des risques de 2024. Les mises à jour de la politique, incluant les conseils pratiques supplémentaires (à faire/à ne pas faire), ont renforcé le fait que certains fournisseurs pourraient être soumis à un degré plus élevé de prudence et de diligence, et que les conflits d'intérêts dans le choix des fournisseurs doivent être évités.

La Politique anti-corruption interdit strictement toute forme de corruption, conformément aux principes énoncés par la Convention anti-corruption de l'OCDE et la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2003.

Elle 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, à ce titre, a fait l'objet de la procédure de consultation des représentants du personnel, prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail. Elle est également accessible au public sur le site internet du Groupe, à la section *CSR Smart data.* **[G1-1-10 (a), G1-3-20]**

4.4.3.2 Cartographie des risques de corruption

L'exercice de cartographie des risques de corruption a fait l'objet d'une mise à jour en 2024 par la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques en collaboration avec la Direction *Compliance*. L'approche couvre l'ensemble des activités et des zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère. Les résultats de cet exercice ont été partagés avec la Secrétaire Générale et le Directeur Financier du Groupe, et ont fait l'objet d'une présentation en Comité d'audit et des risques financiers.

La Direction *Compliance* s'appuie sur les résultats de la cartographie des risques afin de mettre à jour le programme de conformité, ainsi que les politiques, procédures, formations et contrôles associés. L'exercice de cartographie des risques est également utilisé pour mettre en œuvre une approche ciblée et fondée sur les risques, permettant d'évaluer les améliorations apportées au programme et l'impact des ressources déployées

4.4.3.3 Formation des salariés et suivi

Publicis Groupe met à disposition de tous les salariés un programme de formation en ligne dédié à la prévention et à la lutte contre la corruption. Ce programme comprend une formation complète d'une durée de 25 minutes, conçue pour sensibiliser les salariés à la prévention et à la détection des risques de corruption, dans le respect du principe de tolérance zéro. Cette formation rappelle également le fonctionnement du dispositif d'alerte. Elle met notamment l'accent sur les règles applicables à l'offre et à la réception de cadeaux et invitations dans le cadre des relations d'affaires avec des agents publics et des tiers. La formation complète est obligatoire pour tous les salariés et doit être suivie lors de leur intégration au sein du Groupe.

Le Groupe met également à disposition une formation en ligne spécifique relative au dispositif d'alerte du Groupe et aux modalités de signalement, de bonne foi, de tout comportement contraire à l'éthique. Cette formation rappelle aux salariés l'importance du signalement des comportements non conforme, la procédure d'alerte, y compris la possibilité de signalement anonyme, ainsi que la manière dont le Groupe traite les signalements (traitement rapide, de manière confidentielle et interdiction de toute forme de représailles).

Ces formations en ligne, dont le contenu peut être actualisé afin de refléter les évolutions du programme anti-corruption ou les résultats de la cartographie des risques de corruption, sont mises à la disposition de tous les salariés, y compris ceux exerçant des fonctions exposées à des risques particuliers. **[G1-1-10 (g), G1-3-21 (a)]**

Des formations en présentiel sont également proposées aux salariés présentant un niveau de risque accru d'exposition à la corruption. Les experts juridiques et en conformité, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des pays ou des régions organisent tout au long de l'année des sessions ciblées visant à renforcer la sensibilisation et le respect des règles du Groupe en matière de la prévention et détection de la corruption. **[G1-1-10 (h)]**

La Direction *Compliance* évalue régulièrement les taux de participation aux formations, en ligne et en présentiel, et s'assure de la pertinence des supports afin qu'ils reflètent de manière effective les engagements éthiques du Groupe.

La cartographie des risques de corruption ayant été finalisée fin 2024, les catégories de fonctions dites « à risque » ont été mises à jour sur cette base. En 2025, les modules de formation en ligne de lutte contre la corruption et les supports de formation en présentiel ont été mis à jour afin d'intégrer des contenus supplémentaires destinés à prévenir et traiter tout risque potentiellement accru, identifié lors de la cartographie des risques de corruption de 2024. À titre d'exemple, des éléments de formation complémentaires ont été ajoutés afin de clarifier les règles applicables aux relations avec les entités publiques et à la prévention des conflits d'intérêts. **[G1-1-10 (h), G1-3-21 (b)]**

4.4.3.4 Évaluation des tiers

Le Groupe Publicis complète son dispositif d'évaluation des tiers par la mise en œuvre de *due diligences* spécifiques en matière de lutte contre la corruption fondée sur une approche par les risques. Le Groupe Publicis ne travaille pas avec des 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 s'engagent, contractuellement, à respecter la Politique anti-corruption du Groupe, ainsi que l'ensemble des législations anti-corruption applicables. Pour plus de détails relatifs à la politique d'évaluation des tiers du Groupe dans le cadre des processus d'achats, voir la section 4.3.10.2.

4.4.3.5 Procédures et contrôles comptables

Le Code de conduite et d'éthique, Janus, comprend un cadre de politiques et procédures comptables applicable au Groupe et à toutes ses filiales.

Ces politiques et procédures comptables visent à garantir que les livres, registres et comptes ne puissent être utilisés pour dissimuler des faits de corruption. Des tests de contrôle sont réalisés périodiquement par les équipes FMC (équipes de Contrôles de surveillance financière, soit *Financial Monitoring Control teams*), afin de garantir le respect des règles comptables du Groupe.

4.4.3.6 Audits et contrôle interne

Le programme anti-corruption du Groupe fait l'objet d'un suivi régulier par la Direction *Compliance* et par les équipes de l'Audit interne, qui réalisent des missions d'audits au sein des agences tout au long de l'année. La Direction de l'audit interne, de la gestion des risques et du contrôle interne collabore étroitement et manière continue avec la Direction *Compliance* afin d'optimiser les pratiques d'audit et de contrôle interne et de contribuer à l'amélioration continue du programme anti-corruption.

Des contrôles comptables spécifiquement dédiés à la prévention de la corruption sont également mis en œuvre périodiquement par les équipes FMC. De plus, des missions d'audit interne sont menées tout au long de l'année réalisées par l'Audit interne.

L'Audit interne rend compte de ses travaux, notamment en matière de prévention de la fraude et de la corruption, à la Direction Générale et des rapports réguliers sont présentés au Comité d'audit et des risques financiers. La Direction de l'audit interne partage également ses travaux de manière ciblée avec la Direction *Compliance* de manière à contribuer à l'évolution des politiques et des procédures du programme anti-corruption. **[G1-3-18 (c)]**

4.4.3.7 Signalement

Les salariés, clients, fournisseurs et tiers peuvent signaler toute violation éthique de la Politique anti-corruption et/ou des textes applicables en matière de lutte contre la corruption, *via* la plateforme *Ethics Concerns*, hébergée par un prestataire externe, et accessible à l'adresse suivante : https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns.

Les signalements peuvent être effectués de manière anonyme et sont traités rapidement et de façon confidentielle, conformément à la politique *Reporting Ethics Concerns* (Dispositif d'alerte). Les signalements sont reçus par le Secrétariat Général, et par la *Chief Compliance Officer*, et sont instruits par la Direction *compliance* ou la Direction de l'audit interne, sous la responsabilité de la Secrétaire Générale (voir section 4.4.2.1). **[G1-1-10 (c) & (e), G1-1-18 (b) & (c)]**

/ Tableau sur les incidents de violation de la politique anti-corruption
[G1-4-24 (a), G1-5-25 (a) à (d)]

	2024	2025
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption	–	–
Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption	–	–

4.4.3.8 Sanctions

Tout salarié ne respectant pas la Politique anti-corruption s'expose à des mesures disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement. Des mesures appropriées peuvent également être prises sans délai à l'encontre de fournisseurs ne respectant pas cette Politique.

4.4.3.9 Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs publics. Les équipes de lobbying opèrent en conformité avec les lois et avec les règles du Groupe notamment en ce qui concerne la lutte contre les conflits d'intérêts ainsi que la lutte contre la corruption. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont identifiées sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP).

Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2025.

Publicis a comme principe historique de refuser de travailler pour des campagnes partisanes (partis politiques, sectes ou organisations idéologiques). L'entreprise ne soutient ni financièrement ni sous d'autres formes de telles organisations. Cette position claire et publique figure dans Janus, le Code de conduite et d'éthique du Groupe et s'applique partout.
[G1-5-28 (a) & (b), G1-5-29]

4.4.3.10 Engagements publics dans les organisations professionnelles

Le Groupe est actif dans les organisations professionnelles dans tous les pays et son engagement est toujours publiquement identifiable sur les sites internet desdites organisations.

Publicis Groupe est membre des organisations professionnelles de la communication et des activités digitales dans les grands pays où le Groupe est implanté. Afin de s'assurer d'un alignement stratégique avec les positions prises dans ces enceintes, le Groupe et ses filiales sont représentés par l'un des dirigeants locaux. Au niveau international et sur quelques projets choisis et limités, les équipes corporate participent à certains travaux, comme par exemple :

- depuis plus de 80 ans, le secteur du marketing de la communication est régi par le Code marketing de l'ICC (Chambre de commerce internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence en matière d'autorégulation et de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing : ***Advertising and Marketing Communication Practice – ICC Code***. Les principes fondateurs font que toute communication doit être légale, décente, honnête, véridique et socialement responsable. Ce code est neutre en termes de technologie et de média ; aucun acteur ne peut y déroger. Il intègre évidemment la communication digitale, les applications mobiles et l'Internet des objets. Ce code intègre aussi les enjeux liés à la collecte et la protection des données et le droit au respect de la vie privée et prend en compte les besoins distincts des différents types de publics dont les personnes vulnérables. Les allégations publicitaires liées au changement climatique et aux sujets environnementaux ont été précisées, afin de clarifier le foisonnement des arguments et de permettre aux consommateurs de mieux se repérer. Le *ICC Framework for Responsible Environmental Marketing Communication* rend compte de ce travail collectif sur des normes recommandées. L'objectif de ce guide destiné aux professionnels du secteur est de bannir toute forme de *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 concernant l'impact de la diffusion et des médias. L'initiative s'est étendue en 2023 à l'Australie/Nouvelle-Zélande et toute l'Europe, afin d'aligner les pratiques derrière un standard unique. Un travail universitaire avec l'Université d'Oxford et la *Saïd Business School*, a été entrepris afin de trouver une méthode permettant de mieux évaluer les impacts environnementaux indirects liés aux médias, avec la publication du GMSF (*Global Media Sustainability Framework*). Ce référentiel permet de mesurer l'empreinte carbone de la diffusion. Aligné avec le GHG Protocol, ce cadre va être intégré en 2025 dans A.L.I.C.E., le calculateur carbone du Groupe ;
- les agences du Groupe sont actives dans les organisations professionnelles *ad hoc* nationales et internationales. Signalons les travaux conduits avec l'**IAB** *(Interactive Advertising Bureau)* et le **MRC** *(Media Rating Council)* sur la visibilité des publicités digitales et la manière de les comptabiliser (*viewability*). Publicis Media a été la première agence à être certifiée *Gold Standard* depuis ces dernières années. Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme le 4As *(American Association for Advertising Agencies)*, notamment le *4As Privacy Committee*, l'ASRC *(Advertising Self Regulatory Council)* aux États-Unis, ou encore l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*) ;
- ***Trustworthy Accountability Group, TAG*** est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de quatre domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur Internet et promouvoir la transparence *(TAG Anti-piracy pledge)*. L'objectif est de veiller à la *brand safety* c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le *TAG Registry,* a été le second volet du programme *Verified by TAG* dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité liées au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques. Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le *TAG Registry*. Publicis Media a été le premier groupe à se voir attribuer le statut *TAG Platinum* dès 2019, et a maintenu sa conformité depuis sur les sujets suivants : *TAG Certified Against Fraud, TAG Certified Against Piracy, TAG Certified Against Malware,* est en parfaite conformité avec les *TAG Brand Safety Guidelines* ;
- ***Digital Ad Trust* :** cette initiative française lancée en 2017, pleinement opérationnelle depuis deux ans, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Média. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France (*International Advertising Bureau*), vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de *cookies* et de préférences de navigation). Ces travaux ont débouché sur un label qualifiant les sites ayant les meilleures pratiques en termes de contexte éditorial, de visibilité des campagnes publicitaires, de lutte contre la fraude, d'un accès prioritaire aux contenus et du respect des données personnelles ;
- Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la ***Coalition for Better Ads***, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'axe central de travail porte sur le caractère non intrusif de la publicité, sur les standards techniques à respecter, et bien entendu, la protection des données.

4.4.4 Achats responsables

4.4.4.1 Organisation de la Direction des achats Groupe

Les équipes sont basées dans les trois grandes régions du Groupe : Amériques, Europe, APAC ; elles sont aussi, pour une partie d'entre elles, spécialisées par type de secteurs d'activités ou d'industries. La *Chief Procurement Officer* reporte au Directeur Financier du Groupe. Toutes les équipes doivent se conformer aux différents cadres réglementaires, qu'il s'agisse des directives européennes (comme la CSRD) ou des lois nationales. Une équipe transversale est dédiée aux enjeux-clés des achats responsables.

Formation des équipes et des acheteurs

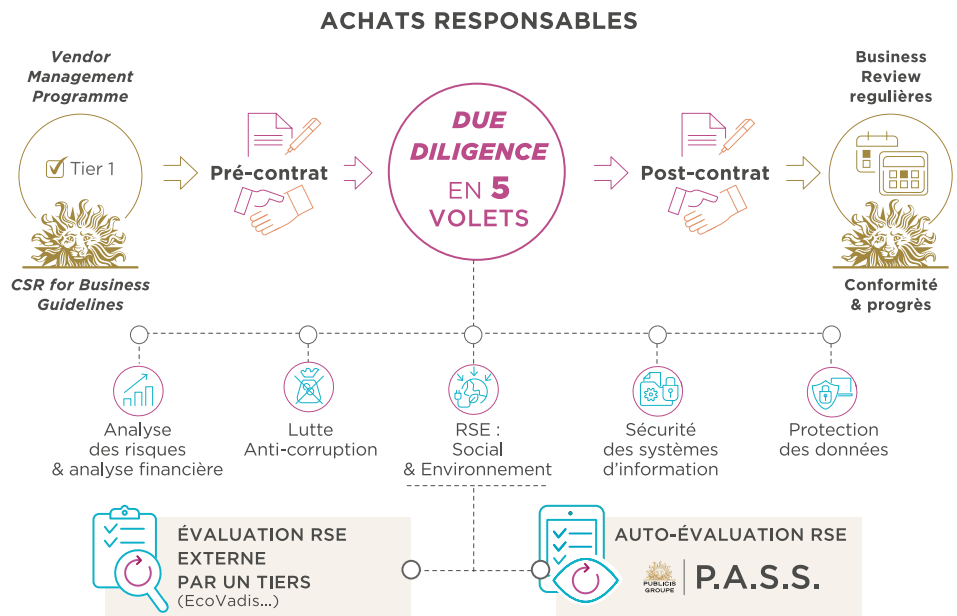
Tous les salariés négociant avec des fournisseurs doivent respecter les règles du Code de conduite et d'éthique Janus, notamment dans le contexte des négociations commerciales. Chaque salarié doit agir de manière professionnelle et rigoureuse, hors de tout conflit d'intérêts. Comme tous les salariés de l'entreprise, les équipes du Département des achats doivent suivre les formations obligatoires en matière de lutte contre la corruption et de lutte contre les conflits d'intérêts, auxquelles s'ajoutent d'autres modules de formation spécifiquement adaptés à leurs fonctions. Les acheteurs sont régulièrement formés aux enjeux RSE par la Responsable RSE de la Direction des achats, qui travaille en étroite relation avec la Direction RSE du Groupe. Ces formations RSE annuelles permettent de faire le point sur les évolutions réglementaires tant en termes de droits humains que d'enjeux climatiques et d'éthique. Les évolutions des *CSR for Business Guidelines* sont passées en revue avec les équipes *a minima* une fois par an. Enfin, les acheteurs participent aussi aux conférences/webinaires réalisées avec les fournisseurs sur ces sujets.

En matière de sous-traitance, les éléments contractuels sont précis. À chaque fois que c'est nécessaire, le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils soumettent les contrats de sous-traitance pour approbation, et se réserve le droit de conduire des audits ou toute autre forme de revue détaillée afin de vérifier que tout est bien en conformité.

4.4.4.2 Revue et contrôle préalable (*due diligence*)

En 2025, et depuis ces quatre dernières années, la Direction des achats Groupe a étendu son programme de conformité fournisseurs afin d'avoir un suivi plus précis, notamment à travers le *Vendor Management Program*. Ce programme d'analyse des risques et de conformité repose sur cinq piliers :

1. **analyse des risques** : cette partie couvre un large spectre de sujets, tels que la santé financière de l'entreprise ou les enjeux de réputation du fournisseur. Depuis 2023, la Direction des achats Groupe a activé et déployé la plateforme ARIBA, avec le module SLP (*Supplier Lifecycle and Performance*), les fonctionnalités Risques Fournisseurs, permettant d'identifier et de suivre les questions de conformité légale, de situation financière, d'évaluation RSE et de fonctionnement opérationnel. Depuis ces dernières années, la Direction des achats Groupe a poursuivi son approche fondée sur les risques en révisant les lignes directrices internes définissant sept processus. Cela comprend des évaluations détaillées des contrôles créés par type de projet en fonction de la pondération du risque, de la fréquence de ces contrôles et de la méthodologie d'analyse. Des garde-fous supplémentaires ont été ajoutés, y compris sur la gouvernance afin d'assurer leur application. Une équipe dédiée PMO (*Procurement Management Office*) est en charge de la vérification préalable, avant de soumettre un contrat à la signature (validations tracées par Docusign). Depuis 2024, le Département des achats Groupe a développé un outil intégrant l'intelligence artificielle, pour mieux évaluer les risques, avec une plus grande granularité d'analyse. Cet outil étant alimenté par plusieurs bases de données comme Factiva (*Dow Jones*) ainsi que d'autres médias ;
2. **anti-corruption** : les équipes procèdent à une analyse spécifique anti-corruption pour évaluer les risques. Publicis Groupe ne travaillera pas avec des fournisseurs pouvant présenter un risque de corruption ou qui ne seraient pas en conformité avec les lois anti-corruption et la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption ;
3. **protection des données** : dans le cadre de l'application du RGPD (règlement général sur la protection des données) et d'autres régulations, les fournisseurs sont tenus de se conformer à la DPA du Groupe (*Data Processing Addendum*). Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) effectue des revues critiques en fonction du niveau de risques identifiés sur la protection des données et des mesures d'atténuation appropriées. En 2024, les équipes de la Direction des achats Groupe ont été formées, avec un programme additionnel, permettant de renforcer leurs compétences sur ce sujet ;
4. **sécurité des systèmes d'information** : les équipes du GSO (*Group Security Office*) procèdent, de manière régulière, à des évaluations des systèmes de sécurité des fournisseurs. Cette revue comprend des tests (*due diligences*) pour vérifier la sécurité des systèmes du fournisseur afin de vérifier leur conformité, leur sécurité et leur alignement avec les politiques du Groupe. Les termes des contrats contiennent des critères précis à respecter. Le GSO informe des risques éventuels, et valide les plans de continuité de service proposés par les fournisseurs ;
5. **impacts RSE, sociaux et environnementaux** : le volet RSE est traité, soit par la prise en compte des évaluations externes (comme *EcoVadis* pour les fournisseurs stratégiques Groupe), soit par une étape d'autoévaluation RSE sur la plateforme du Groupe P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain)*. Dans le cadre des appels d'offres initiés par la Direction des achats Groupe, les évaluations RSE comptent pour 20 % dans la note finale attribuée à la proposition du fournisseur. Deux autres aspects sont également pris en considération : les fournisseurs « divers » (*Supplier Diversity*, section 4.3.11.5) afin de mieux les identifier et travailler avec un plus grand nombre d'entre eux, et les engagements climatiques qui font l'objet de suivi *ad hoc*.



** P.A.S.S : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply-chain*

4.4.4.3 Règles de paiement des fournisseurs

En 2025, la fonction Achats Responsables de Publicis Groupe a mis en place un cadre de gouvernance, des processus et un tableau de bord afin de renforcer le suivi de la conformité des délais de paiement. Ce dispositif couvre le respect des conditions contractuelles ainsi que des exigences réglementaires. Le cadre de gouvernance, piloté conjointement par les Directions achats, trésorerie et RSE Groupe, permet un suivi exhaustif des écarts entre les délais de paiement contractuels et les délais de paiement réels, et garantit un reporting fiable sur le besoin en fonds de roulement. Publicis Groupe finalise actuellement la mise en œuvre de politiques accordant une attention particulière au soutien des petites et moyennes entreprises (PME). Notre stratégie souligne l'importance d'entretenir des relations solides et éthiques avec nos fournisseurs, en tenant compte des risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement ainsi que des objectifs globaux de durabilité.

Les Directions achats et finance Groupe ont également mis en place un tableau de bord permettant de suivre en temps réel les pratiques de paiement, conformément aux exigences de l'ESRS. **[G1-6 (a & b), (d)]** Ce tableau de bord constitue le « *cockpit* » et repose sur les données transactionnelles issues de SAP.

Résultats 2025 : pour les fournisseurs gérés par la Direction des Achats, les délais de paiement standards figurant dans les contrats gérés par la Direction des achats Groupe, s'échelonnent entre 30 et 60 jours. À noter que 98 % des délais contractuels convenus avec les fournisseurs dans le cadre de contrats gérés par la Direction des achats sont inférieurs ou égaux à 60 jours, les 2 % restants allant jusqu'à 90 jours (en conformité avec les exigences légales locales).

S'agissant des pratiques d'exécution, selon les données du tableau de bord « *Cockpit* » en 2025, 79 % des paiements aux fournisseurs ont été effectués dans un délai de 60 jours (en volume de factures). Il convient toutefois de préciser que les données du tableau de bord incluent l'ensemble des factures, y compris celles pouvant faire l'objet de litiges opérationnels potentiels, ce qui peut affecter les statistiques globales. Enfin, ce *cockpit* indique un délai moyen de paiement des factures de 50 jours pour les fournisseurs gérés par les Achats en 2025.

La Direction des achats Groupe n'a fait l'objet d'aucune procédure judiciaire liée à des retards de paiement concernant les fournisseurs qu'elle gère.

Le tableau relatif aux délais de paiement mentionné à l'article D. 441-6 du Code du commerce figure dans la section 5.5.

4.4.4.4 Évaluation RSE des fournisseurs

Deux volets sont suivis avec attention conjointement par la Direction des achats et la Direction RSE Groupe : d'une part les engagements et actions en faveur des droits humains et libertés fondamentales, et d'autre part, les actions prises en faveur de la réduction des impacts environnementaux (voir section 4.6 sur le Devoir de vigilance). **[S2-4-33 (b) & (c)]**

L'évaluation RSE est articulée de la manière suivante :

- **évaluation RSE par un tiers externe indépendant** et reconnu internationalement (EcoVadis, Sedex 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 2025, le périmètre de ce niveau des fournisseurs a été élargi à 471 fournisseurs relevant des mêmes critères, avec une note moyenne de 65/100 (stable avec 2024) ;

- **autoévaluation RSE *via* P.A.S.S** (*Publicis Groupe Platform for Providers' Assessment for a Sustainable Supply chain*). Cette plateforme propriétaire du Groupe a été créée à l'attention des PME (petites et moyennes entreprises) moins familières des processus d'évaluation RSE par des tiers. Elle permet aux acheteurs locaux du Groupe et aux agences de demander à leurs fournisseurs critiques de procéder gratuitement à une autoévaluation qui les engage. Cette autoévaluation est ensuite validée sur des critères de conformité documentaire par la Direction de la RSE Groupe, agissant ainsi comme tiers expert de confiance et neutre. Cette autoévaluation transparente autour d'une cinquantaine de questions-clés, permet de valider si le fournisseur répond bien aux critères et priorités fixés par le Groupe en termes de droits humains, d'éthique (anti-corruption, protection et sécurité des données) et d'impacts environnementaux. 342 fournisseurs ont été évalués dans P.A.S.S, avec une note moyenne de 40/100. Cette moyenne est en baisse par rapport à 2024 en raison d'un durcissement des critères d'évaluation sur les questions environnementales et sociales, et, par l'intégration de PME, avec une maturité RSE moins élevée ; **[G1 2-15 (b)]**
- **autoévaluation RSE sectorielle complémentaire *via* P.A.S.S :** les activités de production et d'événementiel du Groupe peuvent évaluer leurs fournisseurs sur des aspects complémentaires appropriés par rapport aux caractéristiques de certains secteurs. Des modules de questions supplémentaires dans P.A.S.S sont activés pour ces fournisseurs spécifiques.

PUBLICIS GROUPE | P.A.S.S.

4.4.4.5 Le dispositif Enhanced ESG Program

En 2025, la Direction des achats Groupe a poursuivi le déploiement de son programme de conformité RSE – *Enhanced ESG Program*, qui repose sur cinq engagements obligatoires :

1. l'application et le respect des *CSR for Business Guidelines* ;
2. l'accessibilité/e-accessibilité ;
3. les engagements climatiques autour du *Net Zero* pour 2050 (au plus tard) – et un alignement avec l'Accord de Paris ;
4. l'évaluation RSE par un tiers comme EcoVadis (score minimum de 45) avec un focus sur les droits humains ;
5. l'engagement dans l'initiative *WorkingWithCancer*. Dans le cadre de ce plaidoyer, le Groupe a sollicité ses fournisseurs, de différentes tailles, pour rejoindre l'initiative. L'objectif étant qu'au-delà de l'engagement pris par les dirigeants d'entreprise, ces fournisseurs mettent en place des dispositions concrètes, permettant aux salariés devant faire face à un cancer de le faire dans un contexte professionnel favorable (chaque entreprise étant libre de sa politique et plan d'action). Les entreprises qui rejoignent ce plaidoyer s'engagent notamment à faire connaître les éléments de politique interne et les programmes *ad hoc* disponibles et accessibles à leurs salariés. L'objectif est d'aider les salariés confrontés à la maladie (et les salariés aidants) avec des mesures que chaque entreprise est libre de choisir et de mettre en œuvre. Cette initiative vise à créer un large cercle vertueux entre les entreprises, quel que soit leur secteur, pays ou industrie ;
6. disposer d'un programme d'inclusion dédié pour leurs fournisseurs, en fonction des dispositions légales locales, permettant ou non d'avoir ce type d'initiative (voir section 4.4.4.6)

L'intention de cet *Enhanced ESG Program* est de veiller à la conformité des fournisseurs et de se projeter dans une logique de progrès continu. En 2025, ce programme comprenait 377 fournisseurs, soit les fournisseurs stratégiques, ainsi que des fournisseurs dits importants. Le nombre de fournisseurs a été élargi en 2025, ce qui explique une baisse du pourcentage de la conformité. Les niveaux de maturité en matière de RSE ne sont pas les mêmes en fonction des activités ou des pays. L'objectif est de créer un cercle vertueux et de suivre les progrès de chacun. Parmi ces fournisseurs, sur la base d'un calcul sur le volume d'achats en 2025, 72 % des fournisseurs sont en conformité avec 4 des 6 critères du programme. En matière d'engagements climatiques, 84 % des fournisseurs ont des trajectoires publiques et validées par des tiers. **[G1-2-15 (a)]**

Économie circulaire (voir section 4.2.9) : la politique des achats du Groupe et des agences est volontariste en matière de produits éco-responsables, éco-conçus, issus de l'économie circulaire, faisant l'objet d'un sourcing responsable ou d'une certification environnementale reconnue. Les outils IT, qui sont essentiels à tous les salariés quels que soient leur activité ou leur rôle, sont au cœur d'une approche qui se veut vertueuse autour du concept « Réduire, Réutiliser, Recycler ». Aux États-Unis et en Europe, le Groupe travaille avec des partenaires dédiés pour tout le parc informatique, pour veiller, en fonction de l'état de chaque machine (écrans, ordinateurs portables, claviers, souris et autres accessoires…), au recyclage ou au reformatage pour le marché de seconde main.

Indicateurs Achats responsables propres à Publicis Groupe	2023	2024	2025
Fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis dans l'année, en nombre	154	355	471
Note moyenne des fournisseurs dans EcoVadis (tous secteurs)	62/100	62/100	65/100
Fournisseurs intégrés dans le *Enhanced ESG Program*, en nombre	111	294	377
% de fournisseurs stratégiques et importants en conformité avec le *Enhanced ESG Program* (en volume d'achats)	71 %	79,0 %	72,0 %
dont % de fournisseurs ayant une trajectoire *Net Zero* publique et vérifiée par des tiers (en volume d'achats)			84,0 %
Fournisseurs autoévalués en RSE *via* P.A.S.S, en nombre	105	232	342
Note moyenne des fournisseurs dans P.A.S.S (tous secteurs) en nombre	46/100	46/100	40/100
Supplier Inclusion Program : fournisseurs certifiés (États-Unis uniquement), en nombre	1 334	1 372	901
Supplier Inclusion Program : montant des achats (États-Unis uniquement), en millions d'US$	774	950	1 021

4.4.4.6 *Supplier Inclusion Program*

Publicis Groupe travaille avec un très grand nombre de PME/TPE locales, et reconnaît que la diversité parmi les fournisseurs est indispensable, car elle est source d'innovation et d'agilité. Dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays, le Groupe encourage les fournisseurs dits *diverse suppliers* (dirigés par une minorité ethnique, des femmes, des personnes LGBTQ+, des personnes handicapées, des vétérans… critères variant d'un pays à l'autre) à participer aux appels d'offres. De la même manière, les fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire ou les entrepreneurs sociaux sont identifiés afin de pouvoir également concourir aux appels d'offres. Cette approche volontariste est conduite dans plusieurs pays comme aux États-Unis ou au Canada (entreprises dirigées par des minorités), au Royaume-Uni ou en Inde (entreprises dirigées par des femmes ou ayant des salariés handicapés) ou en Afrique du Sud. En France, le Groupe travaille avec des entreprises de l'Économie sociale et solidaire, ou des établissements protégés et adaptés (type ESAT ou EA).

Aux États-Unis, Publicis Groupe dispose de son propre écosystème unique depuis plusieurs dizaines d'années, avec différentes agences certifiées *Diverse Supplier* comme *Burrell* spécialisée dans les consommateurs africains-américains. Basée à Chicago, elle est dirigée par un tandem de femmes (*minority-owned & women-owned*). *Rauxa* a également été fondée et est dirigée par une femme. *Conill* et *La Communidad* sont deux agences avec des dirigeants et des équipes latino-américaines. Enfin en 2021, Publicis Groupe a annoncé une joint-venture entre son agence *Le Truc* à New York et *Retrospect*, un studio expérimental de design et technologie qui se concentre sur les nuances culturelles liées aux différentes communautés afro-américaines. **[G1-2 AR 2 (d)]** En 2025, dans un contexte compliqué aux États-Unis, les agences de production du Groupe ont internalisé plus de projets, limitant *de facto* le nombre de fournisseurs ; cependant, le montant total avec ces fournisseurs a continué d'augmenter.

Le Groupe est attentif à cet engagement en faveur de la diversité de ses fournisseurs, qui se fait notamment à travers :

- la gestion directe d'un portefeuille de fournisseurs certifiés *Diverse Supplier,* avec lesquels des relations de confiance existent depuis de nombreuses années. Par exemple, les agences américaines travaillent depuis des décennies avec un portefeuille de plus de 1 000 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 24 % sont *women-owned* (WBE) et 29 % *minority-owned* (MBE). En Afrique du Sud, le Groupe travaille avec un réseau de 380 fournisseurs *minority-owned* ;
- le déploiement d'un outil externe permettant l'accès à une base de plusieurs milliers de fournisseurs certifiés et qualifiés par rapport aux besoins des agences et des équipes. Cet outil permet d'élaborer une sélection de fournisseurs à solliciter en fonction des opportunités. La plateforme permet aussi d'identifier tout de suite des fournisseurs ayant déjà travaillé avec l'une des filiales de l'entreprise ;
- des partenariats ciblés avec des associations spécialisées comme *Disability:IN* ou *WEConnect* permettent d'élargir le cercle des fournisseurs. Le Groupe et ses filiales ont ainsi accès à des bases de données fiables et permettent une politique d'achat plus inclusive, et donnant accès à des fournisseurs nouveaux. Par exemple, *WEConnect International* donne accès à plusieurs milliers d'entreprises dirigées par des femmes dans de nombreux pays ; **[S2-4-AR 30]**
- ces sujets de diversité sont traités dans le cadre d'un *Steering Committee* qui se réunit chaque mois, animé par la *Chief Procurement Officer.* Ce *Steering Committee* suit également les partenariats avec des organisations dédiées comme le NMSDC *(National Minority Supplier Diversity Council)* ou le WBENC *(Women Business Enterprise National Council)* aux États-Unis, autour de leurs programmes respectifs d'accompagnement des fournisseurs en voie de certification.

4.4.5 Relations avec les États et les administrations

Politique fiscale du Groupe

Notre politique fiscale vise à garantir le respect de toutes les lois et réglementations fiscales applicables, tout en soutenant nos objectifs opérationnels et en créant une valeur durable pour nos parties prenantes. Cette politique s'applique à toutes les formes d'imposition et à l'ensemble de nos activités mondiales.

4

Principes clés

1. **Conformité :** nous nous engageons à respecter pleinement l'esprit et la lettre des lois et réglementations fiscales dans toutes les juridictions où nous opérons.
2. **Transparence :** nous entretenons des relations ouvertes et transparentes avec les autorités fiscales et les parties prenantes, en fournissant le cas échéant, des informations claires et en temps requis.
3. **Gestion des risques :** nous identifions, évaluons et gérons de manière proactive les risques fiscaux afin de minimiser l'incertitude et les litiges potentiels.
4. **Conduite éthique :** nous adhérons aux standards éthiques les plus élevés dans nos pratiques fiscales, en évitant la planification fiscale agressive, les dispositifs artificiels ou l'utilisation de juridictions fiscalement opaques (appelées « paradis fiscaux ») permettant d'éluder l'impôt.
5. **Alignement sur la stratégie de l'entreprise** : notre approche fiscale soutient et est alignée sur notre stratégie commerciale globale et nos opérations, en veillant à ne pas transférer la valeur créée vers des juridictions à faible taux d'imposition ou à ne pas utiliser de structures fiscales sans substance commerciale.

Gouvernance et responsabilité :

- le Comité d'audit et des risques financiers examine la stratégie et la politique fiscale globale, en veillant à ce qu'elles soient conformes à nos engagements éthiques ;
- le Directeur Financier du Groupe supervise le suivi des risques fiscaux et la mise en œuvre de la politique fiscale ;
- le Directeur fiscal du Groupe met en œuvre la stratégie et définit les contrôles appropriés.

Approche de la gestion des risques :

1. nous disposons d'un cadre solide de gestion des risques fiscaux permettant d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques fiscaux, y compris les risques liés aux prix de transfert et aux transactions transfrontalières ;
2. nous procédons régulièrement à des examens et à des mises à jour de nos positions et processus fiscaux afin de garantir le respect permanent de nos engagements ;
3. nous sollicitons des conseils externes si nécessaire pour garantir la conformité de nos pratiques et gérer les questions fiscales complexes ;
4. les nouvelles législations sont suivies de près afin de s'assurer que tous les impacts potentiels soient pris en compte de manière appropriée et en temps opportun.

Moyens humains et matériels :

1. nous employons des professionnels de la fiscalité dûment qualifiés et formés, disposant du niveau adéquat d'expertise fiscale et de compréhension de l'activité ;
2. nous assurons une formation adéquate à l'ensemble des équipes impliquées directement ou indirectement dans la déclaration, la comptabilisation ou le paiement des impôts du Groupe.

Relations avec les autorités fiscales :

1. nous entretenons un dialogue ouvert et constructif avec les autorités fiscales de toutes les juridictions, démontrant ainsi notre engagement en faveur de la transparence et de la conformité à la réglementation fiscale ;
2. nous nous efforçons de résoudre les différends par des discussions collaboratives et la communication d'informations en temps utile. Nous recherchons des formes volontaires de coopération avec les autorités fiscales et avons conclu un accord de coopération avec l'administration fiscale française (Partenariat fiscal) en septembre 2024 ;
3. nous participons à des groupes de discussion sectoriels qui interagissent avec des représentants gouvernementaux pour supporter le développement de systèmes fiscaux efficaces.

Planification fiscale et prix de transfert :

- nous utilisons les incitations et exonérations fiscales disponibles conformément à leur objectif et à l'esprit de la loi ;
- nous ne nous engageons pas dans des dispositifs fiscaux artificiels, dans une planification fiscale agressive ou dans des transactions dont le seul but est l'obtention d'un avantage fiscal ;
- notre planification fiscale s'aligne sur nos activités opérationnelles et n'implique pas de transfert de valeur vers des juridictions à faible taux d'imposition ;
- nos politiques de prix de transfert respectent le principe de pleine concurrence, conformément aux lignes directrices de l'OCDE et aux exigences des législations locales, afin de garantir une tarification juste et appropriée pour toutes les transactions intragroupes et une juste prise en compte de la manière dont la valeur est créée et de l'endroit où elle est créée.

Transparence et conformité :

- nous nous conformons à toutes les exigences applicables en matière de déclaration fiscale afin de démontrer notre engagement en faveur de la transparence ;
- nous prenons en compte la possibilité de réaliser des divulgations volontaires d'informations fiscales (*voluntary disclosures*) pour améliorer la transparence et la confiance des parties prenantes, en particulier en ce qui concerne nos opérations dans différentes juridictions.

Révision et mise à jour

La présente politique fiscale est revue chaque année par le Comité d'audit et des risques financiers, et si nécessaire, mise à jour pour refléter l'évolution de nos activités, de la législation fiscale et des meilleures pratiques, afin de garantir un alignement permanent sur nos engagements et nos normes éthiques.

En adhérant à cette politique fiscale, nous visons à préserver notre réputation, à minimiser les risques fiscaux et à apporter une contribution positive aux communautés au sein desquelles nous opérons, tout en soutenant nos objectifs opérationnels. Notre engagement en faveur de pratiques fiscales éthiques et de la transparence souligne notre attachement à une citoyenneté d'entreprise responsable.

Publicis Groupe publiera en 2026 les chiffres 2025 pays par pays, conformément à la directive (UE) 2021/2101 transposée en France par l'ordonnance n° 2023-483 du 21 juin 2023. Cette information sera accessible dans la bibliothèque de documents, sur le site internet du Groupe, à l'adresse : https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/links.

4.4.6 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.

- 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 ;
- en ce qui concerne les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et se forces armées, y compris l'engagement dans les réserves de la garde nationale, ainsi que promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale (article L. 22-10-35 du Code de commerce), ces sujets doivent faire l'objet d'une analyse interne plus approfondie.

4.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale de la société

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de PUBLICIS GROUPE SA.

Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, PUBLICIS GROUPE SA est tenu d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par PUBLICIS GROUPE SA dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de PUBLICIS GROUPE SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par PUBLICIS GROUPE SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA qui lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA (ci-après « l'entité ») pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées au paragraphe 4.1.8 « Consultations des parties prenantes » du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par l'entité pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par l'entité avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- exercer notre esprit critique pour apprécier le caractère représentatif des parties prenantes identifiées par l'entité.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au paragraphe 4.1.9 « Analyse de double matérialité – d'impact et financière » du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité, tel que présenté dans le paragraphe 4.1.9 « Analyse de double matérialité – d'impact et financière » du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par l'entité des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons :

- apprécié la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par l'entité, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance de l'entité ;
- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si l'entité a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au paragraphe 4.1.9 « Analyse de double matérialité – d'impact et financière » du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à l'entité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par PUBLICIS GROUPE SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 4.1 à 4.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au paragraphe 4.2 « Environnement : lutte contre le dérèglement climatique » du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction RSE, si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et énergies renouvelables ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les paragraphes 4.2.1 à 4.2.4 du chapitre 4 « Durabilité » du rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du processus de collecte et de compilation ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la direction RSE pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages notamment dans quatre pays contributeurs – France, Etats-Unis, Royaume-Uni et Inde – les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations, le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence entre elles des principales informations fournies au titre du plan de transition notamment en ce qui concerne les leviers de décarbonation et les actions associées ;
- apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par l'entité tels que déclarés dans le cadre de sa stratégie climat.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4)

En ce qui concerne les informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1)

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) figurent au paragraphe 4.3 du rapport sur la gestion du groupe.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes que nous avons jugé appropriées (direction des ressources humaines, ...) :
- prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité ;
- examiner la documentation sous-jacente disponible ;
- mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : l'attraction et la rétention des talents, la diversité et un environnement inclusif, le dialogue social, la rémunération ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 4.3.2 à 4.3.8 de la section « Sociale » des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :

- examiné le périmètre géographique sur lequel les informations ont été établies ;
- défini et mis en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée en lien avec les évolutions de l'activité ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes, notamment pour quatre pays contributeurs - France, Etats-Unis, Royaume-Uni et Inde ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par PUBLICIS GROUPE SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Romain Dumont Aurélie Castellino

KPMG S.A

Marie Guillemot Nicolas Poncet

4.6 PLAN DE VIGILANCE

Conformément aux dispositions de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, transposée aux articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 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, établi en concertation avec les organisations syndicales ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

4.6.1 Gestion et périmètre

Les risques identifiés au titre du devoir de vigilance sont gérés et contrôlés en application de la politique générale de contrôle et de gestion interne des risques telle que présentée au Chapitre 2.2 Le dispositif de gestion, de contrôle interne et de suivi applicable à l'ensemble des risques financiers et extra financiers du Groupe couvre également les risques liés au devoir de vigilance.

Le Comité stratégique, environnemental et social du Conseil d'Administration s'assure du respect des obligations de la Société relatives au devoir de vigilance, conformément à l'article 11 du Règlement Intérieur du Conseil. À ce titre, il examine au moins une fois par an le plan de vigilance du Groupe et est informé des actions mises en œuvre. Les membres du Comité sont régulièrement sensibilisés aux évolutions réglementaires en matière de vigilance, notamment en Europe.

La cartographie des risques du devoir de vigilance et l'avancée des actions mises en œuvre dans le cadre du plan de vigilance ont été présentées au Comité stratégique, environnemental et social et au Conseil d'Administration en septembre 2025.

S'agissant du périmètre, le plan de vigilance couvre l'ensemble des activités de Publicis Groupe et de ses filiales ainsi que celles de ses sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

4.6.2 Identification des risques et méthodologie

La cartographie des risques du devoir de vigilance a pour objectif d'identifier, d'analyser 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 à la section 2.2.4.

Plus précisément, la cartographie des risques au titre du devoir de vigilance est élaborée selon une analyse des activités réalisée en deux temps :

- une analyse documentaire préalable permet d'identifier les risques réels et potentiels, de délimiter les domaines généraux dans lesquels les risques sont les plus graves et les plus susceptibles de se produire ; et,
- sur la base de ces premiers résultats, une évaluation approfondie est effectuée à travers des interviews et groupes de travail dans les domaines dans lesquels les risques ont été recensés comme étant les plus graves et les plus susceptibles de se produire.

Les risques sont hiérarchisés selon leur degré de gravité et de probabilité de façon à traiter en priorité les risques identifiés comme étant les plus graves et les plus susceptibles de se produire.

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. La cartographie des risques liés au devoir de vigilance a fait l'objet d'une revue en juillet 2024 par les experts Groupe des différents domaines de compétences concernés. Cette revue a confirmé la cartographie précédente dans ses grandes lignes, aucun risque nouveau n'a été identifié.

Le cœur de l'activité de l'entreprise étant constitué par les services aux entreprises, la cartographie renvoie principalement aux risques portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, d'une part, et aux risques liés à la santé et à la sécurité des personnes, d'autre part ; les risques liés à l'environnement présentent un faible niveau, tant par leur probabilité que par leur impact potentiel.

4.6.3 Risques suivis en matière de droits humains et libertés fondamentales

Les droits humains et les libertés fondamentales doivent être protégés et respectés que ce soit à l'égard des salariés, des clients et partenaires, ou des fournisseurs. À ce sujet, Publicis Groupe s'engage notamment 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- les droits des femmes : Publicis Groupe a signé en 2018 les *Women Empowerment Principles (WEP),* sept principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes et de l'égalité des droits dans le monde et à tous les niveaux. Publicis Groupe est le propriétaire du *Women's Forum*, plateforme internationale qui défend les droits humains, ainsi que la contribution essentielle des femmes à l'économie et à la société ; et
- la protection des données personnelles : ces dernières étant propres à chaque individu, elles doivent être protégées dans la durée, être à l'abri de tout risque de vol, d'intrusion ou de falsification conformément à la réglementation en vigueur. Les directives du *Global Data Protection Office* (GDPO) en matière de protection des données sont appliquées par les équipes opérationnelles et le *Global Security Office* (GSO) a renforcé ses contrôles à tous les niveaux, suivis également par le département Audit interne (voir chapitre 2).

Sur ces six points, le Groupe demande à ses fournisseurs de s'aligner sur ces standards qui font partie des *CSR for Business Guidelines* et sont annexés aux contrats signés entre le Groupe et ses fournisseurs.

Les campagnes *pro bono,* comme les activités de bénévolat en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'Homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains.

4.6.4 Risques suivis en matière de santé et sécurité des personnes

Publicis Groupe est un « *people business* » : les femmes et les hommes de l'entreprise en sont l'actif principal. Plusieurs sujets font l'objet d'une attention particulière :

- prévention du stress et de la santé mentale : les agences ont la responsabilité de mettre en œuvre des actions destinées à prévenir les risques psychosociaux (RPS) que cela soit lié à l'organisation du travail ou au management des équipes. Les agences ont mis en place des dispositifs d'accompagnement *ad hoc* pour les salariés se sentant en difficulté, qui se matérialisent, outre la télémédecine, par 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 (devenu Président-Directeur Général), afin de lutter contre la stigmatisation du cancer au travail. Ce plaidoyer s'adresse à toutes les entreprises soucieuses d'agir concrètement sur ce sujet, tant vis-à-vis de leurs salariés qu'au sein de leur sphère d'influence (voir section 4.3.6.3) ;
- prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques) : les salariés sont encouragés à faire connaître leurs besoins en termes de matériel de travail, afin de disposer des outils adaptés à leur métier. Les agences ont mis en place des activités permettant de lutter contre la sédentarité et favoriser les bonnes postures ;
- sécurité sur le lieu de travail : tous les salariés sont régulièrement formés aux exercices d'évacuation de leurs bureaux, sous forme de mises en situation et informés de la conduite à tenir en cas d'événement exceptionnel (comme les tremblements de terre dans les zones à risque sismique par exemple). Des salariés volontaires sont formés aux gestes de premier secours.

L'instabilité du contexte géopolitique mondial et la multiplication des catastrophes naturelles ont entraîné une légère augmentation des risques liés au travail dans des zones sensibles. Les mesures spécifiques mises en place par le Groupe ont permis de maîtriser ces risques et leur évolution. Ces risques continuent d'être régulièrement analysés et évalués dans le cadre du plan de vigilance et conformément à la méthodologie décrite précédemment.

Le Groupe a mis en place une politique de voyage stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination.

Publicis Groupe a déployé l'outil interne « *Lion Alert* » afin de pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité. Ce dispositif est activé localement en cas d'événement pouvant affecter la santé et la sécurité des collaborateurs (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, acte de terrorisme, conflit, tensions politiques, etc.).

Publicis Groupe demande à ses fournisseurs d'appliquer le même niveau d'exigence qu'à l'égard de ses propres salariés. Ces sujets font partie des *CSR for Business Guidelines* annexées aux contrats signés par le Groupe avec ses fournisseurs.

Les risques suivis au titre des droits humains, d'une part, de la santé et la sécurité des personnes, d'autre part, s'inscrivent dans le respect des principes et politiques du Code de conduite et d'éthique Janus, en particulier :

- Principes et valeurs ;
- Politiques et règles générales en matière de ressources humaines ;
- Impact & Équité ;
- 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 le travail forcé. La référence aux 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies et aux 7 Principes des *Women Empowerment Principles* des Nations Unies est inscrite dans Janus.

4.6.5 Risques suivis en matière climatique et environnementale

Publicis Groupe a mis en place depuis une quinzaine d'années une politique environnementale « *Net Zero Climate Policy* » qui repose sur huit axes alignés avec les objectifs SBTi – chacun de ces axes est adossé à un indicateur de performance (voir section 4.1 « Environnement ») :

- réduction des transports ;
- réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe ;
- réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières ;
- réduction du volume des déchets ;
- réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients : A.L.I.C.E. *(Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*, voir section 4.3.12.2) ;
- 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 4.4.4.4) ;
- *Net Zero* en 2040 : 50 % de réduction des émissions d'ici 2030 et 90 % de réduction des émissions d'ici 2040, avec l'ambition d'être *Net Zero* en 2040.

En 2025, une mise à jour de l'analyse des risques liés au dérèglement climatique a été réalisée, afin d'évaluer les évolutions depuis 2022, notamment sur les risques physiques et les risques de transition, ainsi que leurs impacts potentiels sur l'activité du Groupe et sur les salariés. Au regard des activités de prestations de services intellectuels aux entreprises, Publicis Groupe n'est pas exposé à des risques climatiques graves (voir section 4.2.1.3).

Les salariés dans toutes les entités sont associés à l'atteinte de ces objectifs, afin de trouver des solutions locales permettant de compenser les impacts dits incompressibles de nos activités.

La croissance continue du Groupe depuis plusieurs années s'accompagne de plans de maîtrise des émissions carbone, permettant de contrôler les risques liés à son empreinte écologique et environnementale.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs un engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique et un alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Ce volet du plan de vigilance s'inscrit dans le respect des principes et politiques du Code de conduite et d'éthique Janus, en particulier :

- Politique Climat : *Net Zero* ;
- *CSR for Business Guidelines* (Achats responsables) ;
- Dispositif d'alerte.

La politique Climat *Net Zero* est alignée avec la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement des Nations Unies, et avec l'Accord de Paris des Nations Unies de 2015.

4.6.6 Dispositifs en place pour l'application et le suivi du plan de vigilance

Le plan de vigilance s'appuie sur des principes, politiques et procédures 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, en lien avec la cartographie des risques.

Les aspects relatifs aux salariés du Groupe sont suivis par les équipes RH/Talents des agences et pays à travers les indicateurs mentionnés et complétés le cas échéant. Les salariés et talents sont l'actif essentiel de Publicis Groupe. Lors de la survenue d'événements extérieurs majeurs pouvant affecter la bonne marche de l'entreprise ou la situation personnelle des salariés, qu'il s'agisse des conflits armés ou de guerres dans certaines régions du monde, ou d'événements climatiques majeurs (tornades, incendies, inondations), des mesures locales *ad hoc* sont engagées, conduites par les équipes Talent & RH, avec l'appui des équipes centrales des Opérations RH et sous la supervision du Secrétariat Général. Publicis Groupe dispose d'un mécanisme d'alerte dédié « Lion Alert », permettant de prendre contact avec des salariés qui seraient en situation de risque ; il est activé de manière très ciblée pour ceux qui se trouveraient dans une région critique et pourraient avoir besoin d'aide.

Les aspects relatifs aux fournisseurs Groupe sont suivis par la Direction des achats du Groupe, en coordination avec la Direction RSE du Groupe (voir la section 4.3.10.2 Achats responsables). Le document *CSR for Business Guidelines* expose 17 sujets-clés avec un niveau d'exigence attendu sur plusieurs critères. Ce document (accessible sur le site du Groupe) est une annexe obligatoire à tout contrat signé entre le Groupe et un fournisseur. Publicis Groupe utilise la plateforme EcoVadis et invite ses fournisseurs à se faire évaluer sur cette plateforme indépendante ; d'autres évaluations réalisées par des tiers externes neutres et indépendants, datant de moins de 12 à 18 mois, sont prises en compte par la Direction des achats. Les fournisseurs locaux, principalement de très nombreuses petites et moyennes entreprises, peuvent procéder à une auto-évaluation RSE sur la plateforme propriétaire « P.A.S.S ».

Dans le cadre de la CSRD Européenne, et de l'attention à porter aux salariés dans la chaîne de valeur, Publicis Groupe a conduit en 2025 un audit externe auprès de ses fournisseurs de la catégorie «*Facilities*». Les salariés de ces fournisseurs présentent la particularité d'exercer leurs activités dans nos bureaux et d'échanger régulièrement avec les salariés du Groupe. Les conclusions de ces audits ont permis de constater un bon degré de conformité des fournisseurs avec les règles en vigueur et les attentes du Groupe (voir section 4.3.10.3).

/ Synthèse des indicateurs-clés Devoir de vigilance

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de salariés Publicis Groupe	103 295	108 179	114 079
(1) Droits humains et libertés fondamentales			
% Salariés formés à Janus*	79 %	90 %	95 %
● Protection des données	84 %	89 %	90 %
● Sécurité des données	84 %	89 %	89 %
Fournisseurs évalués sur les droits humains**	154	355	471
● Note moyenne sur deux critères (FBP) & (SUP)	57,5/100	58/100	61/100
(2) Santé et sécurité des personnes			
Taux d'absentéisme (%)	1,6 %	1,8 %	1,6 %
Taux d'accidents du travail (%)	0,16 %	0,16 %	0,16 %
Fournisseurs évalués sur la santé et sécurité**	154	355	471
● Note moyenne des fournisseurs sur le critère (LAB)	62,8/100	63/100	66/100
(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)	50 % en 2030 90 % en 2040	50 % en 2030 90 % en 2040	50 % en 2030 90 % en 2040
● Réduction des émissions carbone par rapport à 2019	-29,7 %	-7 %	-11 %
● Part des énergies renouvelables en source directe (objectif 100 % en 2030)	60 %	75 %	79,7 %
Fournisseurs évalués sur les objectifs Climat**	154	355	471
● Note moyenne des fournisseurs sur le critère (ENV)	67,1/100	64/100	68/100

* Les formations au Code d'éthique Janus se font sous différentes formes : en ligne sur la plateforme Marcel, sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants, sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions.

** Les critères retenus sont ceux d'EcoVadis, selon leur classification thématique : FBP = *Fair Business Practices* ; SUP = *Supply Chain* ; LAB = *Labor* ; ENV = *Environment*. Les notes moyennes sont celles des fournisseurs de Publicis Groupe évalués sur cette plateforme et servent de point de départ de l'analyse RSE des fournisseurs.

4.6.7 Dispositif d'alerte (*Whistleblowing*) du plan de vigilance

Le dispositif d'alerte (*Whistleblowing*), mis en place dans le cadre du Programme de Conformité du Groupe (voir section 4.4.2.1), permet de recueillir les signalements liés au devoir de vigilance. Il est établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Ce dispositif consolidé autour d'une plateforme externe Ethics Concerns (https:/publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns) et précédemment consolidé autour d'une adresse unique (ethicsconcerns@publicisgroupe.com), est destiné à recueillir et traiter les requêtes et alertes internes ou externes.

4.7 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Au regard des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue annuellement sa contribution sur neuf d'entre eux car ils sont alignés avec la stratégie RSE/ESG de l'entreprise.

ODD		Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Indicateurs
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	**ODD 3 –** Bonne santé et bien-être	• 3.8 : Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable	Après ces années de pandémie, toutes les agences du Groupe ont maintenu leur plan local de prévention et soutien en faveur de la santé physique et mentale, afin d'aider au mieux les salariés. Le programme *#WorkingWithCancer* (WWC) a été lancé par le Président du Groupe début 2023 afin de mobiliser les entreprises contre le tabou du cancer au travail, dans l'objectif de mieux protéger les salariés.	100 % des salariés ont accès aux actions de prévention santé. 5 000 entreprises ont rejoint le plaidoyer WWC
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	**ODD 4 –** Éducation de qualité	• 4.4 : Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	La formation continue est au cœur du plan de progression des compétences des salariés avec Marcel et Marcel *Classes* accessible 24/7 en 13 langues, tous les salariés ont accès aux formations. Le Groupe a poursuivi ses actions en faveur des jeunes éloignés de nos agences afin de leur montrer qu'ils ont leur place parmi nous (14e MCTP Program – États-Unis, 3e Publicis Track – France).	94 % des salariés formés. Plus de 2,4 millions d'heures de formation complétées (22 h *per capita*)
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	**ODD 5 –** Égalité entre les sexes	• 5.1 : Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles • 5.5 : Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	La politique « Tolérance Zéro » à l'égard des discriminations et du harcèlement sous toutes leurs formes demeure centrale. Le plan américain en 7 points lancé en 2020 a permis de faire progresser l'égalité des chances au sein des équipes. La formation aux biais inconscients est obligatoire dans de nombreux pays. Avec *Career Settings*, le Groupe dispose d'un outil de pilotage plus précis pour suivre son évolution démographique et sociale. L'équité sociale est au cœur de la vision du Groupe.	46,5 % de femmes dirigeants clés en 2025 : Objectif dépassé

ODD		Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Indicateurs
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	**ODD 8 –** Travail décent et croissance économique	• 8.2 : Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation • 8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale • 8.7 : Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes	Le Groupe emploie directement 108 179 salariés dans le monde, représentant une charge de personnels de 8 514 millions d'euros. Le principe d'égalité des chances – *Equality of chance* (ou *Rooney Rule*) – a été renforcé dans les plans d'action en faveur de l'équité sociale (recrutement, promotion, succession…). Publicis Groupe soutient les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies, et défend les droits de l'homme, dont la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, et soutient les libertés fondamentales.	Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter et promouvoir des profils plus variés. 32 % salariés ont moins de 30 ans
10 INÉGALITÉS RÉDUITES	**ODD 10 –** Inégalités réduites	• 10.2 : D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre	Publicis Groupe fut le premier groupe de communication signataire du Global Compact des Nations Unies en 2003, et a signé les sept WEP (UN Women). Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains et l'esclavage moderne. Le plan de vigilance permet de suivre ces sujets en interne comme en externe auprès des fournisseurs. Renforcement du suivi RSE des fournisseurs locaux avec l'utilisation de P.A.S.S.	72 % des fournisseurs en conformité avec le *Enhanced ESG Programme* 471 fournisseurs évalués par EcoVadis en 2025
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	**ODD 12 –** Consommation et production responsable	• 12.2 : D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'encourager les changements de comportements et d'aller vers de nouveaux modèles. Sensibilisation interne accrue des salariés dans de nombreux pays, sur les bonnes pratiques et éco-gestes afin de réduire tous nos impacts directs ; le programme français N.I.B.I. (*No Impact for Big Impact*) va être étendu dans plusieurs pays.	A.L.I.C.E. est utilisée pour + 1 600 projets couvrant 90 pays
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	**ODD 13 –** Lutte contre le changement climatique	• 13.3 : Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide	La politique environnementale du Groupe « Net Zero Climate Policy » intègre les nouveaux objectifs de réduction des impacts pour 2030 et 2040 validés par SBTi, aligné avec l'Accord de Paris et le scénario à 1,5 °C, pour les scopes 1 + 2 + 3 avec un objectif *Net Zero* pour 2040. L'objectif de passer à 100 % ENR (énergies renouvelables) en source directe avant 2030 est maintenu.	Objectif 2030 : 50 % de réduction des scopes 1 + 2 + 3 ENR 2025 : 79,7 % (2)
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	**ODD 16 –** Paix, justice et institutions efficaces	• 16.3 : Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité • 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	Le Groupe est un défenseur des droits de l'homme et des libertés individuelles fondamentales. Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la corruption, contre la fraude et contre les conflits d'intérêts avec une approche Tolérance Zéro. La formation des équipes aux évolutions légales est clé. Le plan de vigilance étend le suivi RSE aux fournisseurs du Groupe et des agences.	Engagement depuis 20 ans dans le *Women's Forum* en faveur des droits des femmes et des jeunes filles
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	**ODD 17 –** Partenariats pour la réalisation des ODD	• 17.17 : Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière	Publicis Groupe suit chaque année à quels ODD se rapportent les projets qu'il soutient d'une manière ou d'une autre, et ce, dans tous les pays. Le Groupe participe à différentes initiatives pluri-entreprises comme le *Women's Forum* ou *Unstereotype Alliance (UN Women)* qui agissent en faveur des ODD n° 4, 7, 8, 10, 12, 13, 16 et 17, Le plaidoyer du Groupe *#WorkingWithCancer* (WWC) est en faveur des ODD 3, 5 et 8.	41,5 M€ en valeur, issus des campagnes *pro bono* et bénévolat soutenant les ODD

(1) Le point de passage 2025 est atteint à 46,5 %, sur un périmètre hors États-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour suprême des États-Unis (juin 2023), reprise dans les termes de l'*Executive Order* de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite.
(2) En 2025, la part des ENR (énergies renouvelables) est de 79,7 % en intégrant la mise place de contrats à long terme (voir section 4.2.4).

4.8 TABLES DE CORRESPONDANCE

/ TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*)

Thèmes	Chapitres
Gouvernance	
1. Supervision par le Conseil d'Administration des risques et opportunités relatifs au climat	3.1.3.3 ; 3.1.4.4
2. Rôle de la Direction générale dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	4.1.3 ; 2.2.1 ; 2.2.4
Stratégie	
1. Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long termes	4.2.1.1 ;4.1.10
2. Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe	4.2.1.2 ; 4.2.1.3 ; 4.2.1.4
3. Résilience de la stratégie de l'entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat	4.2.2 ; 4.2.2.2
Risques et opportunités	
1. Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	4.2.1.3
2. Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	4.2.1.3
3. Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe	2.2.4
Indicateurs	
1. Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques du Groupe	4.2.1.3 ;4.2.1.4
2. Émissions des gaz à effet de serre des scopes 1, 2, et 3 et les risques associés	4.2.4
3. Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance du Groupe vis-à-vis de ses objectifs	4.2.2 ;4.2.3

/ Exigence de publication des points de données prévus dans les ESRS 2 et ESRS Thématiques, requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne (tableau obligatoire) : Annexe B [ESRS 2 IRO-2-56]

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance (paragraphe 21-d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe 1		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants (paragraphe 21-e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable (paragraphe 30)	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe 1			
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles (paragraphe 40-d-i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013 ; règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques (paragraphe 40-d-ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées (paragraphe 40-d-iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture t à la production de tabac (paragraphe 40-d-iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II	
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 (paragraphe 14)				Article 2, paragraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Objectifs de réduction des émissions de GES (paragraphe 16-g)		Article 449 bis règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES (paragraphe 34)	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe 1	Article 449 bis règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) (paragraphe 38)	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I			
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique (paragraphe 37)	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (paragraphes 40 à 43)	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I			

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES (paragraphe 44)	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes (paragraphes 53 à 55)	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe 1	Article 449 bis règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone (paragraphe 56)				Article 2, paragraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat (paragraphe 66)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique (paragraphe 66-a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif (paragraphe 66-c)		Article 449 bis règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 5 : portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique		
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique (paragraphe 67-c)		Article 449 bis règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : prêts garantis par des biens immobiliers – efficacité énergétique des sûretés		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au changement climatique (paragraphe 69)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetée dans l'air, l'eau et les sols (paragraphe 28)	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines (paragraphe 9)	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Politiques en la matière (paragraphes 13)	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers (paragraphe 14)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée (paragraphe 28-c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I			

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres (paragraphe 29)	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-a-i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables (paragraphe 24-b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers (paragraphe 24-c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation (paragraphe 24-d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets non recyclés (paragraphe 37-d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs (paragraphe 39)	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque de travail forcé (paragraphe 14-f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail (paragraphe 14-g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme (paragraphe 20)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail (paragraphe 21)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains (paragraphe 22)	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail (paragraphe 23)	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes (paragraphe 32-c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail (paragraphe 88-b/c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies (paragraphe 88-e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé (paragraphe 97-a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général (paragraphe 97-b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Cas de discrimination (paragraphe 103-a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 104-a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2 SBM-3 S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur (paragraphe 11-b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme (paragraphe 17)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (paragraphe 18)	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 19)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail (paragraphe 19)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur (paragraphe 36)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme (paragraphe 16)	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 17)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme (paragraphe 36)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux (paragraphe 16)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 17)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme (paragraphe 35)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Convention des Nation unies contre la corruption (paragraphe 10-b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte (paragraphe 10-d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption (paragraphe 24-a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption (paragraphe 24-b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I			

Chapitre 5.
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5.1	**ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE ET INTRODUCTION**	**248**
5.2	**CROISSANCE ORGANIQUE**	**250**
5.3	**ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS**	**251**
5.3.1	Revenu net	251
5.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	251
5.3.3	Autres postes du compte de résultat	252
5.4	**SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE**	**253**
5.4.1	Flux de trésorerie	253
5.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	254
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	254
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	255
5.4.5	Sources de financement	255
5.5	**PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)**	**255**
5.6	**POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES**	**258**
5.7	**PERSPECTIVES**	**258**

Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 10.8 « Table de concordance du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2 « Risques et gestion des risques ».

5.1 ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE ET INTRODUCTION

En 2025, selon le Fonds monétaire international, la croissance de l'économie mondiale s'est établie à 3,2 %, reflétant un léger ralentissement par rapport au taux de 3,3 % enregistré en 2024. Ce recul est essentiellement attribuable aux États-Unis, où la croissance a atteint 2 % après 2,8 % l'année précédente. La zone euro a connu une progression modérée de sa croissance, passant de 0,9 % à 1,2 %, tandis que la Chine a enregistré une légère diminution, de 5 % à 4,8 %. L'écart de croissance entre les États-Unis (+ 2 %) et la zone euro (+ 1,2 %) tend à se resserrer. L'inflation des prix à la consommation a diminué en 2025 : elle passe de 3 % à 2,7 % aux États-Unis et de 2,4 % à 2,1 % en zone euro. L'année 2025 a été marquée par un choc commercial résultant de l'augmentation significative des droits de douane américains, qui atteignent leur niveau le plus élevé depuis les années 1930. Malgré ce contexte, la consommation demeure robuste dans les économies développées et continue d'être le principal moteur de croissance. Les investissements des entreprises sont portés par le développement de l'intelligence artificielle (IA), principalement aux États-Unis, laissant entrevoir des gains de productivité substantiels. La Chine reste confrontée à une crise immobilière majeure et doit s'adapter à la hausse des droits de douane américains, tout en envisageant une réorientation de son modèle économique pour renforcer la consommation intérieure. Les politiques monétaires des banques centrales, marquées par plusieurs baisses de taux et la fin du « *quantitative tightening* » américain, ont favorisé la dynamique économique et soutenu la croissance des bénéfices des entreprises, en particulier aux États-Unis, contribuant à une tendance positive sur les marchés actions pour la troisième année consécutive, notamment à Wall Street. Les matières premières industrielles, telles que le cuivre, ont vu leurs cours progresser, alors que les prix du pétrole ont fortement reculé. À l'inverse, les métaux précieux ont enregistré une hausse significative, tandis que les produits agricoles ont affiché une tendance baissière.

Aux **États-Unis**, la croissance économique s'est repliée de 0,8 % par rapport à 2024, se maintenant néanmoins autour de 2 %. La consommation des ménages est demeurée dynamique, progressant entre 2,5 % et 3 % sur les trois premiers trimestres en comparaison annuelle, malgré plusieurs facteurs défavorables. Le marché du travail s'est dégradé avec une forte diminution des créations d'emplois ; toutefois, à la fin novembre 2025, le nombre d'actifs atteignait 163,6 millions, soit une hausse de 2,1 millions par rapport au 31 décembre 2024. Le taux de chômage reste faible, enregistrant 4,3 % contre 4,1 % fin 2024. Par ailleurs, la confiance des consommateurs a fléchi, comme l'indiquent les différents indicateurs psychologiques, reflétant la baisse de la popularité de l'administration Trump, la fermeture prolongée des administrations fédérales (43 jours), les difficultés liées au pouvoir d'achat, ainsi qu'un contexte incertain induit par les licenciements massifs dans la fonction publique et l'expulsion de travailleurs étrangers en situation irrégulière. L'inflation des prix à la consommation demeure soutenue à 2,7 %, en léger recul par rapport à 2024 (3,1 %) ; cette évolution résulte notamment du transfert vers les prix finaux des hausses de droits de douane appliquées depuis avril. Les décisions de la Fed relatives à l'abaissement des taux d'intérêt, favorisant la réduction du coût du crédit à la consommation, ainsi que les performances du marché boursier, expliquent la résilience observée de la consommation. L'investissement des entreprises a bénéficié de la dynamique engendrée par l'IA, affichant une hausse de 3,1 % sur l'année selon le FMI. Les principaux groupes technologiques ont accru leur effort d'investissement, particulièrement dans la construction de *data centers* et l'acquisition de semi-conducteurs spécialisés. Plus globalement, la situation financière favorable des entreprises américaines continue de soutenir l'investissement. La progression des dépenses publiques a ralenti en 2025, pour atteindre une croissance attendue de 0,9 %. La légère contraction du déficit public (de 8 % à 7,4 % selon Bpifrance) a exercé un effet modérateur sur la croissance. Le commerce extérieur demeure significativement déficitaire. À ce jour, l'impact sur la balance commerciale des hausses de droits de douane appliquées depuis le printemps 2025 reste difficile à quantifier. Une augmentation marquée des importations au premier trimestre, en anticipation des relèvements tarifaires, a été suivie par un retour à la normale. Le solde courant attendu pour 2025 devrait rester proche de celui de 2024 (4 %).

L'économie de la **zone euro** a enregistré une légère progression en 2025, affichant une croissance de 1,2 % contre 0,9 % en 2024, marquant ainsi une tendance proche de la stagnation. Les disparités entre les États membres demeurent notables : l'Espagne poursuit une trajectoire dynamique avec une croissance de 2,9 %, tandis que l'Allemagne connaît une troisième année consécutive de faible expansion à 0,3 %. La France, quant à elle, se positionne dans la moyenne, avec une croissance de 0,8 %. Le taux d'inflation dans la zone euro a poursuivi sa diminution, s'établissant à 2,4 % en 2024 puis à 2,1 % en 2025, en partie grâce à l'appréciation de l'euro et à la baisse des prix de l'énergie, en particulier du pétrole. Cette évolution favorable a permis à la Banque centrale européenne de réduire ses taux directeurs, le principal atteignant désormais 2 %. Cette diminution des coûts de financement a eu un effet modérément stimulant sur l'activité économique, notamment par la réduction du coût du crédit bancaire. Toutefois, l'incertitude politique persistante en France (instabilité gouvernementale, difficultés à adopter le budget 2026) ainsi que les défis rencontrés par l'industrie allemande (recul des exportations vers les États-Unis, adaptation à la transition environnementale) ont constitué des freins à la croissance globale de la zone euro.

La croissance du PIB du **Royaume-Uni** devrait atteindre 1,4 % en 2025, se situant entre la zone euro (1,2 %) et les États-Unis (2 %). Le rythme de progression a ralenti au fil des trois premiers trimestres, passant de 1,8 % au premier trimestre à 1,3 % au troisième. En raison d'une inflation persistante (supérieure à 3 %, notamment hors éléments volatils), la consommation n'a augmenté que de 1 %. La dépense publique (+ 3,6 %) a été le principal moteur de la performance économique globale.

Selon le FMI, la croissance de l'**économie chinoise** s'est établie à 4,8 % en 2025, soit un niveau inférieur à l'objectif gouvernemental de 5 %. L'indicateur PMI reste proche de 50, traduisant une dynamique conjoncturelle modérée. L'économie a réussi à compenser l'impact des nouveaux droits de douane en réorientant ses exportations vers d'autres régions que les États-Unis. Toutefois, la persistance de la crise immobilière constitue un frein majeur à la croissance et la faible confiance des ménages continue de peser sur la consommation. De plus, la Chine fait face à un risque renouvelé de déflation après une phase de forte désinflation.

Les **prix du pétrole** ont enregistré une baisse notable, principalement liée au ralentissement de l'économie mondiale et à la volonté de certains producteurs d'augmenter leur offre. Les récents développements concernant le Venezuela pourraient accentuer cette pression baissière. À l'inverse, les prix de certaines **matières premières industrielles**, notamment le cuivre, ont progressé sous l'effet de la demande accrue pour les infrastructures liées à l'intelligence artificielle. Les métaux précieux ont également connu une hausse significative, alimentée en grande partie par la demande des banques centrales.

Malgré un environnement macro-économique incertain, le marché publicitaire a continué à croître en 2025. Selon les prévisions de Zenith de décembre 2025, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 1 012 milliards de dollars, en hausse estimée de 7 %, après des progressions de 8 % en 2024 et de 5 % en 2023.

Dans ce contexte, le Groupe a continué à déployer ses services et ses produits grâce à un mix d'activité et un positionnement uniques, pour aider ses clients à transformer leur marketing et leur *business model*. Cela a permis au Groupe d'enregistrer une nouvelle année record sur l'ensemble de ses indicateurs en 2025.

Le revenu net du Groupe s'est établi à 14 547 millions d'euros en 2025, et se compare à 13 965 millions en 2024, en hausse de + 4,2 % en publié et de + 5,6 % en organique.

La marge opérationnelle est ressortie à 2 648 millions d'euros, en hausse de + 5,1 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 18,2 % contre 18,0 % en 2024.

Le résultat net du Groupe a été de 1 653 millions d'euros en 2025, quasiment stable par rapport aux 1 660 millions d'euros de l'année précédente.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 11 des comptes consolidés) s'est établi à 1 896 millions d'euros, par rapport à 1 851 millions d'euros en 2024.

Le résultat net courant dilué par action s'élève à 7,48 euros, en hausse de 2,5 % par rapport à celui de 2024.

Au 31 décembre 2025, le bilan a fait ressortir une position nette de trésorerie de 548 millions d'euros, qui se compare à une trésorerie nette de 775 millions d'euros au 31 décembre 2024. La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 971 millions d'euros, contre 585 millions d'euros en 2024.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026 est de 3,75 € euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 50,1 % 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 2026, 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 2024	**13 965**
Impact des taux de change	(497)
Revenu net 2024 au taux de change 2025 (A)	**13 468**
Revenu net 2025 avant impact des acquisitions [1] (B)	**14 226**
Revenu net des acquisitions [1]	321
Revenu net 2025	**14 547**
Croissance organique (B – A)/A	**5,6 %**

(1) Nettes de cessions.

La croissance organique est de + 5,6 % en 2025.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2025 a été de :

- 1er trimestre : + 4,9 % ;
- 2e trimestre : + 5,9 % ;
- 3e trimestre : + 5,7 % ;
- 4e trimestre : + 5,9 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

5.3.1 Revenu net

Le revenu net sur 2025 s'élève à 14 547 millions d'euros, à comparer à 13 965 millions d'euros en 2024. **La croissance organique est de + 5,6 %**. Les variations de taux de change ont un effet négatif de 497 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 321 millions d'euros. Sur une base publiée, le revenu net est en progression de + 4,2 %.

/ Revenu net par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

	Revenu net		Croissance	
(en millions d'euros)	2025	2024	Publiée	Organique vs. 2024
Amérique du Nord	8 899	8 583	+ 3,7 %	+ 5,4 %
% du total	61 %	61 %		
Europe	3 520	3 384	+ 4,0 %	+ 4,2 %
% du total	24 %	24 %		
Asie-Pacifique	1 260	1 218	+ 3,4 %	+ 5,8 %
% du total	9 %	9 %		
Moyen-Orient & Afrique	440	406	+ 8,4 %	+ 10,8 %
% du total	3 %	3 %		
Amérique latine	428	374	+ 14,4 %	+ 18,7 %
% du total	3 %	3 %		
Total	**14 547**	**13 965**	**+ 4,2 %**	**+ 5,6 %**

Le revenu net en **Amérique du Nord** est en croissance organique de + 5,4 % et de + 3,7 % en publié, incluant un effet défavorable lié à l'évolution du taux de change euro / dollar. Les États-Unis ont enregistré une croissance organique solide de + 5,2 % soutenue à la fois par *Connected Media* et *Intelligent Creativity*.

L'**Europe** a affiché une croissance organique de + 4,2 % (+ 4,0 % sur une base publiée). Le Royaume-Uni est en progression organique de + 6,3 %, tandis que la France et l'Allemagne ont affiché de légères baisses, en raison de bases de comparaison élevées. L'Europe Centrale et de l'Est a progressé de + 9,7 % sur une base organique.

Le revenu net de la région **Asie-Pacifique** a augmenté de + 5,8 % sur une base organique (+ 3,4 % sur une base publiée). La **Chine** a enregistré une croissance organique de + 6,0 %.

Le revenu net de la région **Moyen-Orient & Afrique** est en croissance de + 10,8 % sur une base organique (+ 8,4 % sur une base publiée), et celui de l'**Amérique Latine** a progressé de + 18,7 % (+ 14,4 % sur une base publiée).

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

L'**EBITDA** (marge opérationnelle avant amortissements) s'établit à 3 168 millions d'euros sur 2025, contre 3 014 millions en 2024, soit une hausse de + 5,1 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 21,8 % du revenu net (contre 21,6 % en 2024).

Les **charges de personnel et coûts des *freelances*** s'élèvent à 9 590 millions d'euros au cours de 2025, contre 9 224 millions d'euros en 2024, soit une hausse de + 4,0 %. Elles représentent 65,9 % du revenu net de 2025, contre 66,1 % sur la même période en 2024. Les coûts de restructuration s'élèvent à 151 millions d'euros, contre 136 millions d'euros sur la même période en 2024.

Les **autres coûts (autres que les charges de personnel et coûts des *freelances*)** s'élèvent à 5 161 millions d'euros en 2025, et se comparent à 4 287 millions d'euros en 2024. Hors coûts refacturables, le poste s'élève à 2 309 millions d'euros contre 2 222 millions d'euros en 2024, représentant 15,9 % du revenu net comme en 2024. Ils incluent :

- les **autres charges opérationnelles** (hors coûts refacturables et dotations aux amortissements), à hauteur de 1 789 millions d'euros, qui se comparent à 1 727 millions d'euros l'an dernier. Ces coûts représentent 12,3 % du revenu net, relativement stables par rapport au 12,4 % en 2024 ;
- les **dotations aux amortissements**, à hauteur de 520 millions d'euros en 2025, en hausse de 25 millions d'euros par rapport au niveau de l'an dernier de 495 millions d'euros, principalement en lien avec les projets et investissements informatiques du Groupe.

En conséquence, la **marge opérationnelle** s'établit à 2 648 millions d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de + 5,1 % par rapport à l'an dernier. Le taux de marge ressort à un niveau record de 18,2 % au 31 décembre 2025, surpassant le 18,0 % en 2024.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 18,5 % pour l'Amérique du Nord, 18,2 % pour l'Europe, 22,9 % pour l'Asie-Pacifique, 4,8 % pour la région Moyen-Orient & Afrique et 12,6 % pour l'Amérique latine.

Résultat opérationnel

Les **dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions** s'élèvent à 212 millions d'euros sur 2025, en baisse de 22 millions par rapport à l'année précédente, principalement en lien avec la fin d'amortissement de certaines technologies d'Epsilon.

Les **pertes de valeur** s'élèvent à 37 millions d'euros, incluant exclusivement une composante liée à l'optimisation du parc immobilier, soit une réduction de 49 millions d'euros par rapport au montant de l'année dernière à 86 millions d'euros, qui outre la composante immobilière incluait également une perte de valeur de 15 millions d'euros sur les actifs incorporels.

Les **autres produits et charges non courants** au cours de 2025 constituent une charge de 5 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, le résultat non courant constituait un profit de 15 millions d'euros correspondant principalement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à la société mise en équivalence Unlimitail, détenue à 49 % par le Groupe.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 2 394 millions d'euros en 2025 contre 2 214 millions d'euros l'année précédente.

5.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le **résultat financier**, composé du coût de l'endettement financier net, de la réévaluation des compléments de prix sur acquisitions (*earn-out*) et d'autres charges et produits financiers, est une charge nette de 159 millions d'euros au 31 décembre 2025, se comparant à un résultat financier positif de 6 millions d'euros en 2024. Hors réévaluation des *earn-outs,* le résultat financier est une charge nette de 100 millions d'euros en 2025 contre une charge nette de 29 millions d'euros l'an dernier.

- Le **produit (net de charges) sur l'endettement financier net** est de 8 millions d'euros au 31 décembre 2025, par rapport à un produit de 52 millions d'euros en 2024. Le montant à fin 2025 comprend 115 millions d'euros de charge d'intérêts (en ligne par rapport aux 122 millions à fin 2024) et des produits financiers pour 123 millions d'euros, en retrait par rapport aux 174 millions d'euros en 2024 ;
- Les **autres charges et produits financiers** (hors réévaluation des *earn-outs*) représentent une charge de 108 millions d'euros en 2025, et comprennent notamment 86 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives, des pertes de change pour 20 millions d'euros et un produit de 7 millions d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. En 2024, les autres charges et produits financiers correspondaient à une charge de 81 millions d'euros, incluant 84 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et un produit de 10 millions d'euros lié à la réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement ;
- La **réévaluation des *earn-outs*** a conduit à enregistrer une charge de 59 millions d'euros, à comparer à un produit de 35 millions d'euros en 2024.

La **quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence** est un bénéfice de 3 millions d'euros, contre une perte de 2 millions d'euros en 2024.

La **charge d'impôt** est de 577 millions d'euros, contre une charge d'impôt de 549 millions d'euros en 2024. Le taux effectif d'impôt sur l'année 2025 s'établit à 25,1 %, à comparer à un taux effectif d'impôt sur l'année 2024 de 24,9 %.

La part des **participations ne donnant pas le contrôle** dans le résultat net est un bénéfice de 8 millions d'euros en 2025 contre un bénéfice de 9 millions d'euros en 2024.

Au total, le **résultat net part du Groupe** en 2025 est un bénéfice de 1 653 millions d'euros, quasiment stable par rapport aux 1 660 millions d'euros de l'année précédente.

Le **bénéfice par action** est de 6,58 euros en 2025, à comparer à 6,62 euros en 2024.

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

5.4.1 Flux de trésorerie

Les **flux nets de trésorerie liés à l'activité** se sont traduits par un excédent de 2 943 millions d'euros en 2025 contre un excédent de 2 301 millions d'euros l'année précédente. La variation du besoin en fonds de roulement est positive et s'établit à 234 millions d'euros, à comparer à une variation négative de 161 millions d'euros en 2024. L'impôt payé ressort à 536 millions d'euros en 2025 contre 655 millions d'euros l'année précédente.

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 (nettes de la trésorerie acquise). Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 940 millions d'euros en 2025 contre une utilisation de 1 116 millions d'euros en 2024. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 669 millions d'euros, incluant notamment les acquisitions de Captiv8, BR Media, Lotame, Atomic 212, Adopt, p-value et Hepmil, ainsi que 47 millions d'euros de paiements relatifs à des *earn-out,* contre 915 millions d'euros en 2024 (montant incluant notamment les acquisitions de Mars, Influential et Spinnaker, et 67 millions d'euros de paiements d'*earn-outs*). Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 249 millions d'euros, en légère augmentation par rapport aux 235 millions d'euros en 2024.

Les **opérations de financement** se sont traduites par une utilisation de 1 012 millions d'euros en 2025 contre une utilisation de 2 007 millions d'euros l'année précédente. Le flux sortant de cash est principalement lié aux dividendes payés aux actionnaires de la société mère qui s'élèvent à 903 millions d'euros, contre 853 millions d'euros en 2024. Les rachats (nets) d'actions propres ont généré une utilisation de cash de 147 millions d'euros en ligne avec l'utilisation de 148 millions d'euros en 2024, liée principalement au programme de rachat qui s'est déroulé au cours du 2e trimestre et qui a conduit à l'achat de 1 610 899 actions propres pour un montant total de 150 millions d'euros. L'année dernière, un programme de rachat s'était déroulé au cours du 1er trimestre, conduisant à l'acquisition de 1 031 711 actions propres pour un montant de 101 millions d'euros, auquel s'était ajoutée l'acquisition de 450 000 actions auprès de deux actionnaires pour 44 millions d'euros. Les remboursements de dettes locatives et les intérêts y afférents s'élèvent à 453 millions d'euros en 2025, comme en 2024. Les intérêts nets encaissés se sont élevés à 26 millions d'euros, contre un encaissement de 69 millions d'euros en 2024. Ces utilisations ont été partiellement compensées par l'encaissement net lié à l'émission obligataire de 1 249 millions d'euros, net du remboursement de la tranche obligataire de 750 millions d'euros en 2025. En 2024, les remboursements d'emprunts s'élevaient à 603 millions d'euros (dont 600 millions d'euros liés au remboursement de l'Eurobond 2024 en décembre).

Au total, la **position de trésorerie** du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 388 millions d'euros en 2025 contre une diminution de 607 millions d'euros l'année précédente.

En incluant les lignes de crédit mobilisables à court terme, la **liquidité disponible pour le Groupe** s'élève à 6 031 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 5 644 millions d'euros au 31 décembre 2024. Pour rappel, le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, dont la maturité initiale, fixée en juillet 2029, a fait l'objet en juin d'une extension d'un an, portant la maturité de la ligne à juillet 2030 (cf. section 1.2 Faits marquants de la période). Au 31 décembre 2025, cette ligne n'est pas utilisée.

Free cash flow

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe :

(en millions d'euros)	2025	2024
Marge opérationnelle avant amortissements	**3 168**	**3 014**
Intérêts financier payés, nets	26	69
Remboursements des obligations locatives et intérêts associés	(453)	(453)
Impôt payé	(536)	(655)
Autres	76	98
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	**2 281**	**2 073**
Investissements en immobilisations (nets)	(249)	(235)
***Free cash flow* avant variation du BFR**	**2 032**	**1 838**

Le ***free cash flow*** du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), s'établit à 2 032 millions euros en 2025, en hausse de 194 millions d'euros par rapport à celui de 2024, notamment grâce à la croissance de la marge opérationnelle avant amortissements qui progresse de 154 millions d'euros.

Les **impôts payés** s'établissent à 536 millions d'euros, en baisse de 119 millions, grâce notamment à l'impact favorable de 98 millions sur le montant d'impôt décaissé aux États-Unis généré par la loi budgétaire *One Big Beautiful Bill Act (cf. Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés)*, par rapport aux 655 millions de 2024 qui incluaient certains paiements non récurrents.

Les **remboursements de dettes locatives** et les intérêts y afférents restent stables et s'élèvent à 453 millions d'euros en 2025 comme en 2024.

Les **intérêts financiers nets** constituent un encaissement de 26 millions d'euros en 2025, par rapport à un encaissement de 69 millions d'euros en 2024, en raison de la diminution des produits financiers.

Les **investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles** se sont établis à 249 millions d'euros au 31 décembre 2025, en légère augmentation, par rapport aux 235 millions de 2024.

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les **capitaux propres consolidés attribuables aux propriétaires de la Société** sont passés de 11 060 millions d'euros au 31 décembre 2024 à 10 447 millions d'euros au 31 décembre 2025, sous l'effet des éléments suivants :

- (+) Résultat net 2025 : 1 653 millions d'euros ;
- (-) Autres éléments du résultat global nets d'impôts (principalement constitués des écarts de conversion) : 1 291 millions d'euros ;
- (-) Dividendes : 903 millions d'euros ;
- (+) Paiements fondés sur des actions, nets d'impôts : 84 millions d'euros ;
- (-) (Achats)/Ventes d'actions propres : 147 millions d'euros ;
- (-) Acquisitions et engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle : 9 millions d'euros.

Les **participations ne donnant pas le contrôle** sont négatives, à hauteur de 23 millions d'euros, contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2024.

/ Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes financières (long et court termes)	3 479	2 715
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2028 et 2031 (1)	(5)	209
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe (1)	9	(55)
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	**3 483**	**2 869**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 031)	(3 644)
Endettement financier net	**(548)**	**(775)**
Endettement net/capitaux propres (y compris participations ne donnant pas le contrôle)	**n/a**	**n/a**

(1) Présentés en « Autres actifs financiers courants » et/ou « Autres passifs financiers courants » au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2025, le Groupe présente une **position nette de trésorerie** positive de 548 millions d'euros, à comparer à une position nette de trésorerie positive de 775 millions d'euros au 31 décembre 2024.

En 2025, outre les acquisitions de filiales réalisées, deux opérations significatives ont impacté la dette du Groupe (cf. section 1.2 Faits marquants de l'exercice) :

- le remboursement de la tranche obligataire, mise en place en 2019 dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon et arrivant à échéance en juin 2025, pour un montant de 750 millions d'euros ;
- la réalisation d'une émission obligataire en juin 2025 pour un montant total de 1 250 millions d'euros, dans le cadre du programme EMTN mis en place en mai 2025. La trésorerie provenant de l'émission de ces obligations sera affectée aux besoins généraux du Groupe.

La dette nette moyenne du Groupe sur les 12 derniers mois s'est élevée à 971 millions d'euros, contre 585 millions d'euros en 2024.

La dette brute du Groupe, s'élève à 3 483 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 2 869 millions d'euros au 31 décembre 2024, composée à 88 % d'échéances à plus d'un an (voir chapitre 6, notes 24 et 30 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe). La dette financière brute du Groupe, hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

La dette au 31 décembre 2025 (après swaps de change) est principalement libellée en dollars américains pour un montant de 2 057 millions d'euros, soit 59 % de la dette brute, ainsi qu'en euros pour un montant de 1 304 millions d'euros, soit 37 % de la dette brute.

L'évolution des ratios financiers du Groupe liés à l'endettement se présente comme suit :

	2025	2024
(Dette financière nette moyenne + obligations locatives moyennes)/ marge opérationnelle avant amortissements	1,0	1,0
(Dette financière nette + obligations locatives)/capitaux propres	0,16	0,15

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 2025 de 4 031 millions d'euros et d'autre part de la ligne de crédit confirmée non utilisée qui s'élève à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2025 correspondant à un crédit syndiqué multidevise, mis en place en juillet 2024, dont la maturité initiale, fixée en juillet 2029, a fait l'objet en juin d'une extension d'un an, portant la maturité de la ligne à juillet 2030.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les clauses d'exigibilité anticipée (« *events of default* ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 75 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédits à ce jour.

Une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe. Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés, MMS Multi Euro Services DAC, est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC, dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du cash pooling d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Publicis bénéficie d'une note BBB+ avec perspective stable attribuée par l'agence de notation S&P Global, ainsi que d'une note Baa1 avec perspective stable par Moody's Investors Service, suite au relèvement des deux notes en mai 2023.

Voir aussi notes 24 et 30 des comptes consolidés (section 6.6 « notes annexes aux états financiers consolidés »).

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2025, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme ou le crédit syndiqué, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

5.4.5 Sources de financement

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 6 031 millions d'euros au 31 décembre 2025, 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'élève à 158 millions d'euros en 2025, contre 150 millions l'année précédente. 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 36 millions d'euros, contre 40 millions d'euros en 2024, et des refacturations et autres produits pour 122 millions d'euros (contre 110 millions en 2024), la majeure partie de ces éléments n'ayant pas d'impact au niveau du résultat de la Société, car ayant une contrepartie au niveau des charges d'exploitation. L'augmentation provient de la refacturation aux agences du Groupe des livraisons d'actions gratuites dans le cadre des plans attribués aux salariés.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 153 millions d'euros en 2025 contre 146 millions d'euros l'année précédente. En excluant les coûts refacturés, elles se maintiennent à un niveau relativement stable.

En conséquence, le **résultat d'exploitation** est de 4 millions d'euros en 2025 comme en 2024.

Les **produits financiers** s'établissent à 1 110 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 2 008 millions d'euros l'année précédente, en raison de la diminution des dividendes remontés par les filiales.

Les **charges financières** s'élèvent à 80 millions d'euros en 2025, contre 129 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution est liée, pour la plus grande partie, à la diminution de la charge d'intérêt relative au *cash-pool* du Groupe et aux prêts intragroupe.

Le **résultat financier** s'établit ainsi à 1 029 millions d'euros en 2025, en baisse de 850 millions par rapport à celui de l'année dernière à 1 879 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** est un bénéfice de 1 034 millions d'euros pour l'année 2025, contre un bénéfice de 1 883 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Il n'y a pas de résultat exceptionnel en 2025. En 2024, il s'élevait à 4 millions d'euros.

Après prise en compte d'un gain **d'impôt** net de 12 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le **résultat net de Publicis Groupe SA**, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 1 046 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre un bénéfice de 1 895 millions d'euros au 31 décembre 2024.

/ Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article D. 441-6 du Code de commerce

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					40
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	(1 476 393)	56 865	(33 184)	1 379 409	(73 303)
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	– %	(0,89 %)	0,03 %	(0,02 %)	0,83 %	(0,04 %)
(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 6 0 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					13
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	227 939	52 749	3 392	132 791	416 871
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	– %	1,56 %	0,36 %	0,02 %	0,91 %	2,86 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						9
Montant total des factures exclues (en euros)						6 368
(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 2025 à l'acquisition de 1 785 799 actions au cours moyen d'achat de 88,63 euros et a cédé 1 809 899 actions au cours moyen de vente de 89,03 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2025 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quinzième résolution puis par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 dans sa dix-septième résolution s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2025

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31/12/2025	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)
Dans le cadre de la 15e résolution de l'AG du 29 mai 2024	340 968	89,81	1 678 071	750 024	93,11	752 139	93,50
Dans le cadre de la 17e résolution de l'AG du 27 mai 2025	1 269 931	93,95	38 864	1 035 775	85,39	1 057 760	85,85
Total	**1 610 899**	**93,08**	**1 716 935**	**1 785 799**	**88,63**	**1 809 899**	**89,03**

Au 31 décembre 2025, Publicis Groupe SA détenait 3 441 977 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,35 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 321 244 329 euros et un prix moyen unitaire de 93,33 euros.

Ces actions se ventilent entre 23 900 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 418 077 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites.

Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 27 mai 2026, statuant sur les comptes 2025, d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

- bénéfice de l'exercice 2025 : 1 045 843 188,06 euros ;
- diminué de la dotation à la réserve légale [1] ;
- augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2025 : 1 003 789 132,29 euros ;
- soit un total de **bénéfice distribuable : 2 049 632 320,35 euros.**

Un total de **953 669 475 euros** sera affecté à la **distribution** aux actions (sur la base d'un **dividende unitaire** de **3,75 euros** et d'un nombre d'actions arrêté au 31 décembre 2025 de 254 311 860 (chiffre incluant les actions propres).

[1] Le montant de la réserve légale a atteint le seuil de 10 % du capital social.

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
2021	251 129 966	2,40	602,7	59,20	4,05 %
2022	250 501 916	2,90	737,5	59,42	4,88 %
2023	254 311 860	3,40	853,4	84,00	4,05 %
2024	254 311 860	3,60	902,9	103,00	3,50 %
2025	**254 311 860**	**3,75 [2]**	**953,7**	**88,62**	**4,23 %**

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2025, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2025.
(2) Proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale le 27 mai 2026.

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 %**, contre environ 45 % précédemment. Ainsi, le Groupe a versé un dividende de 2,40 euros par action au titre de l'année 2021 puis de 2,90 euros par action au titre de 2022, correspondant à des taux de distribution de respectivement 47,8 % et 45,7 % du bénéfice net courant dilué par action. Le Groupe a poursuivi avec le versement d'un dividende de 3,40 euros par action au titre de l'année 2023 puis de 3,60 euros par action au titre de l'exercice 2024, ce qui correspond à des taux de distribution de 48,8 % et 49,3 % du bénéfice net courant dilué par action.

Au titre de 2025, le Groupe proposera un dividende de **3,75 euros par action** à ses actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2026. Ce dividende correspond à un **taux de distribution de 50,1 %** du bénéfice net courant dilué par action.

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire ou au barème progressif, sur option du contribuable.

En l'absence d'option du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende fait l'objet au moment de son versement de prélèvement sociaux de 18,6 %, et d'un prélèvement forfaitaire non libératoire de 12,8 %. Ce prélèvement est réalisé à la source et calculé sur le montant brut du dividende.

Dans l'hypothèse d'une option globale et irrévocable du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40% visé à l'article 158-3, 2° du Code général des impôts.

5.7 PERSPECTIVES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe a annoncé ses perspectives pour l'année 2026 lors de la présentation de ses résultats annuels le 3 février 2026. Ces perspectives ont été confirmées à l'occasion de la publication du revenu net du premier trimestre 2026 le 14 avril 2026.

Grâce à l'impact positif du *new business*, à son taux de rétention client élevé et à croissance de l'ensemble de sa clientèle, Publicis se dirige avec confiance vers une 7e année consécutive de surperformance en 2026. **Pour l'année 2026, le Groupe vise une croissance organique du revenu net comprise entre + 4 % et + 5 %.** Le Groupe est confiant que le bas de la fourchette à +4 % est très ferme.

Le Groupe prévoit une légère accélération séquentielle de la croissance organique du revenu net en T2 2026, à condition que la situation macroéconomique ne se détériore pas de manière significative.

Le Groupe prévoit que ses indicateurs financiers atteindront de nouveaux records en 2026, notamment :

- un taux de marge opérationnelle légèrement au-dessus de 18,2 % tout en maintenant un niveau d'investissement élevé ;
- un *free cash flow* de 2,1 milliards d'euros environ, avant variation du besoin en fonds de roulement, sur la base d'une parité de change de 1,20 dollar par euro.

Le Groupe dispose de toutes les conditions nécessaires pour maintenir cette performance au-delà de 2026, et réitère son objectif de croissance annuelle à taux de change constant du revenu net et du BNPA ajusté de +6 % à +7 % et de +7 % à +9 % respectivement.

Chapitre 6.
COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2025

6.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	260
6.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	261
6.3	BILAN CONSOLIDÉ	262
6.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	264
6.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	266
6.6	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	267
6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	335

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	*Notes*	2025	2024
Revenu net [1]	*4*	**14 547**	**13 965**
Revenu des coûts refacturables		2 852	2 065
Revenu	*4*	**17 399**	**16 030**
Charges de personnel et coûts des freelances	*5*	(9 590)	(9 224)
Autres charges opérationnelles	*6*	(4 641)	(3 792)
Marge opérationnelle avant amortissements		**3 168**	**3 014**
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	*7*	(520)	(495)
Marge opérationnelle		**2 648**	**2 519**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	*7*	(212)	(234)
Perte de valeur	*7*	(37)	(86)
Autres produits et charges non courants	*8*	(5)	15
Résultat opérationnel		**2 394**	**2 214**
Charges sur endettement financier	*9*	(115)	(122)
Produits sur endettement financier	*9*	123	174
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	*9*	(59)	35
Autres charges et produits financiers	*9*	(108)	(81)
Résultat financier		**(159)**	**6**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	*15*	3	(2)
Résultat avant impôt		**2 238**	**2 218**
Impôt sur le résultat	*10*	(577)	(549)
Résultat net		**1 661**	**1 669**
Résultat de la période attribuable aux :			
● Participations ne donnant pas le contrôle		8	9
● Propriétaires de la Société		1 653	1 660

Données par action (en euros) **– Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société**	***11***		
Nombre d'actions		*251 135 472*	*250 677 462*
Bénéfice net par action		6,58	6,62
Nombre d'actions dilué		*253 343 182*	*253 565 798*
Bénéfice net par action – dilué		6,52	6,55

(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)	2025	2024
Résultat net de la période (a)	**1 661**	**1 669**
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
● Réévaluation du passif net relatif aux régimes à prestations définies	9	2
● Impôt lié	(2)	(1)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
● Réévaluation des instruments de couverture	(83)	63
● Écarts de conversion de consolidation	(1 242)	519
● Impôt lié	21	(17)
Total des autres éléments du résultat global (b)	**(1 297)**	**566**
Résultat global de la période (a) + (b)	**364**	**2 235**
Résultat global de la période attribuable aux :		
● Participations ne donnant pas le contrôle	2	11
● Propriétaires de la société mère du Groupe	362	2 224

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Actif			
Goodwill	*12*	13 293	13 843
Immobilisations incorporelles	*13*	934	1 069
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	*25*	1 542	1 735
Immobilisations corporelles	*14*	596	608
Impôts différés actifs	*10*	221	237
Titres mis en équivalence	*15*	68	79
Autres actifs financiers non courants	*16*	287	287
Actifs non courants		**16 941**	**17 858**
Stocks et en-cours de production	*17*	530	361
Créances clients	*18*	15 904	15 595
Actifs sur contrats	*27*	1 580	1 445
Créances d'impôt courant		235	176
Autres actifs financiers courants	*19*	169	176
Autres créances et actifs courants	*19*	620	599
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*20*	4 031	3 644
Actifs courants		**23 069**	**21 996**
Total de l'actif		**40 010**	**39 854**

(en millions d'euros)	*Notes*	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Passif			
Capital		102	102
Réserves consolidées, part du Groupe		10 345	10 958
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société	*21*	**10 447**	**11 060**
Participations ne donnant pas le contrôle		(23)	(24)
Total capitaux propres		**10 424**	**11 036**
Dettes financières à plus d'un an	*24*	3 082	1 843
Obligations locatives à plus d'un an	*25*	1 819	2 099
Impôts différés passifs	*10*	229	172
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	*23*	275	271
Provisions à long terme	*22*	288	317
Passifs non courants		**5 693**	**4 702**
Dettes financières à moins d'un an	*24*	397	872
Obligations locatives à moins d'un an	*25*	363	361
Dettes fournisseurs	*26*	19 866	19 375
Passifs sur contrats	*27*	656	604
Passif d'impôt courant		312	335
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	*23*	22	21
Provisions à court terme	*22*	198	249
Autres passifs financiers courants	*26*	157	310
Autres dettes et passifs courants	*26*	1 922	1 989
Passifs courants		**23 893**	**24 116**
Total du passif		**40 010**	**39 854**

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	*Notes*	2025	2024
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net		1 661	1 669
Neutralisation des produits et charges calculés:			
Impôt sur le résultat	*10*	577	549
Résultat financier	*9*	159	(6)
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)		7	(13)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	*7*	769	815
Rémunérations fondées sur des actions	*32*	89	91
Autres produits et charges calculés		(19)	6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	*15*	(3)	2
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	*15*	5	4
Impôt payé		(536)	(655)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité [1]		234	(161)
Flux net de trésorerie lié à l'activité (I)		**2 943**	**2 301**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*13 et 14*	(250)	(238)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	3
Acquisitions nettes d'immobilisations financières		(22)	34
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	*3*	(670)	(915)
Cessions de filiales	*3*	1	–
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (II)		**(940)**	**(1 116)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	*21*	(903)	(853)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(9)	(12)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	*24*	1 249	1
Remboursements des emprunts	*24*	(757)	(603)
Remboursements des obligations locatives	*25*	(367)	(369)
Intérêts payés sur obligations locatives	*25*	(86)	(84)
Intérêts financiers payés	*24*	(97)	(105)
Intérêts financiers encaissés		123	174
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	*24*	(18)	(8)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres	*21*	(147)	(148)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (III)		**(1 012)**	**(2 007)**

(en millions d'euros)	*Notes*	2025	2024
Incidence des variations de taux de change (IV)		**(603)**	**215**
Variation de la trésorerie consolidée (I +II +III +IV)		**388**	**(607)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	*20*	3 644	4 250
Soldes créditeurs de banques au 1er janvier	*24*	(2)	(1)
Trésorerie à l'ouverture (V)		**3 642**	**4 249**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	*20*	4 031	3 644
Soldes créditeurs de banques à la clôture	*24*	(1)	(2)
Trésorerie à la clôture (VI)		**4 030**	**3 642**
Variation de la trésorerie consolidée (VI –V)		**388**	**(607)**
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Variation des stocks et en-cours de production		(208)	(34)
Variation des créances clients et actifs sur contrats		(1 950)	(1 449)
Variation des autres actifs courants		(46)	414
Variation des dettes fournisseurs		2 343	1 327
Variation des provisions et autres passifs courants		95	(419)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		**234**	**(161)**

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserve de conversion	Réserve de coût de couverture	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
250 574 493	**1er janvier 2024**	**102**	**3 336**	**(299)**	**16**	**6 633**	**9 788**	**(40)**	**9 748**
	Résultat net	–	–	–	–	1 660	**1 660**	9	**1 669**
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	–	–	517	46	1	**564**	2	**566**
	Résultat global de la période	**–**	**–**	**517**	**46**	**1 661**	**2 224**	**11**	**2 235**
–	Dividendes	–	(53)	–	–	(800)	**(853)**	(12)	**(865)**
–	Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	–	–	–	–	111	**111**	–	**111**
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	–	–	–	–	(62)	**(62)**	17	**(45)**
–	Exercices de bons de souscription d'actions	–	–	–	–	–	**–**	–	**–**
165 254	(Achats)/Ventes d'actions propres	–	–	–	–	(148)	**(148)**	–	**(148)**
250 739 747	**31 décembre 2024**	**102**	**3 283**	**218**	**62**	**7 395**	**11 060**	**(24)**	**11 036**
	Résultat net	–	–	–	–	1 653	**1 653**	8	**1 661**
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	–	–	(1 236)	(62)	7	**(1 291)**	(6)	**(1 297)**
	Résultat global de la période	**–**	**–**	**(1 236)**	**(62)**	**1 660**	**362**	**2**	**364**
–	Dividendes	–	–	–	–	(903)	**(903)**	(9)	**(912)**
–	Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	–	–	–	–	84	**84**	–	**84**
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	–	–	–	–	(9)	**(9)**	8	**(1)**
–	Exercices de bons de souscription d'actions	–	–	–	–	–	**–**	–	**–**
130 136	(Achats)/Ventes d'actions propres	–	–	–	–	(147)	**(147)**	–	**(147)**
250 869 883	**31 décembre 2025**	**102**	**3 283**	**(1 018)**	**–**	**8 080**	**10 447**	**(23)**	**10 424**

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	**Règles et méthodes comptables**	**268**
1.1	Nouvelles normes et interprétations applicables	268
1.2	Principes et méthodes de consolidation	269
1.3	Principes et méthodes comptables	270
1.4	Recours aux jugements et estimations	278
Note 2	**Contexte macro-économique**	**278**
Note 3	**Variations du périmètre de consolidation**	**279**
3.1	Acquisitions de l'exercice 2025	279
3.2	Acquisitions de l'exercice 2024	280
3.3	Cessions des exercices 2025 et 2024	281
Note 4	**Revenu et revenu net**	**281**
Note 5	**Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs**	**282**
Note 6	**Autres charges opérationnelles**	**283**
Note 7	**Dotations aux amortissements et pertes de valeur**	**284**
Note 8	**Autres produits et charges non courants**	**286**
Note 9	**Résultat financier**	**286**
Note 10	**Impôt sur le résultat**	**287**
Note 11	**Bénéfice net par action**	**290**
Note 12	**Goodwill**	**292**
Note 13	**Immobilisations incorporelles**	**293**
Note 14	**Immobilisations corporelles**	**294**
Note 15	**Titres mis en équivalence**	**295**
Note 16	**Autres actifs financiers non courants**	**296**
Note 17	**Stocks et en-cours de production**	**296**
Note 18	**Créances clients**	**297**
Note 19	**Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants**	**297**
Note 20	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**298**
Note 21	**Capitaux propres**	**298**
Note 22	**Provisions et passifs éventuels**	**300**
Note 23	**Engagements de retraite et autres avantages du personnel**	**302**
Note 24	**Emprunts et dettes financières**	**307**
Note 25	**Contrats de location**	**310**
Note 26	**Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants**	**312**
Note 27	**Actifs et passifs sur contrats**	**312**
Note 28	**Engagements**	**313**
Note 29	**Instruments financiers**	**314**
Note 30	**Gestion des risques**	**317**
Note 31	**Information sectorielle**	**320**
Note 32	**Plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA**	**322**
Note 33	**Informations relatives aux transactions avec les parties liées**	**325**
Note 34	**Événements postérieurs à la clôture**	**326**
Note 35	**Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau**	**327**
Note 36	**Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025**	**328**

Publicis Groupe SA (la « Société ») est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce. Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

Les états financiers consolidés de la Société comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe »). Le Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication, du conseil stratégique à l'exécution. La stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une approche intégrée leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur développement dans une nouvelle ère du commerce.

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2025 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 2025 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 2 février 2026. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2026.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et les normes IFRS publiées par l'IASB

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Pour les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont alignées avec celles publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board), à l'exception des textes en cours d'adoption, qui n'ont pas d'impact sur les comptes du Groupe. Ainsi, les comptes du Groupe respectent à la fois les normes IFRS adoptées par l'Union européenne et celles publiées par l'IASB.

Application des nouvelles normes, amendements, modifications et interprétations

L'application par le Groupe des nouvelles normes, des nouveaux amendements et des nouvelles interprétations, adoptés par l'Union européenne au cours de l'exercice 2025 ou d'application obligatoire au plus tard au 31 décembre 2025, n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe et concerne les modifications d'IAS 21 - Absence de convertibilité.

Évolution future du référentiel comptable

Les nouvelles normes, nouveaux amendements de normes et nouvelles interprétations suivants ont été publiés et ne sont pas d'application obligatoire au 31 décembre 2025. Le Groupe ne les applique pas par anticipation :

- les modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 – Classification et évaluation des instruments financiers (publiées par l'IASB le 30 mai 2024 et adoptées par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2026) ;
- les modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 – Contrats d'achat d'énergie renouvelable (publiées par l'IASB le 18 décembre 2024 et adoptées par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2026) ;
- IFRS – Amendements ciblés aux IFRS (améliorations annuelles), publiés par l'IASB le 18 juillet 2024 et adoptés par l'Union européenne, applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2026 ;
- IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers (publiée par l'IASB le 9 avril 2024, applicable aux exercices ouverts au 1er janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- IFRS 19 – Informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique (publiée par l'IASB le 9 mai 2024, applicable aux exercices ouverts au 1er janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- les modifications d'IAS 21 - Conversion dans une devise de présentation hyperinflationniste (publiées par l'IASB le 13 novembre 2025, applicable aux exercices ouverts au 1er janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que l'adoption des normes IFRS précitées ait une incidence majeure sur les états financiers des futures périodes à l'exception d'IFRS 18 qui aura un impact sur la présentation des états financiers. Concernant cette nouvelle norme, l'analyse est en cours par le Groupe.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie fonctionnelle et de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés sont présentés en euros qui est la monnaie fonctionnelle de la Société. Les montants sont arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire.

Participations dans les filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

Participations dans les entités mises en équivalence

Les intérêts du Groupe dans des entités mises en équivalence comprennent des intérêts dans des coentreprises et des entreprises associées.

Une coentreprise est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs.

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ou le contrôle conjoint. Cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Les intérêts du Groupe dans une coentreprise ou une entreprise associée sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés au bilan au coût d'acquisition qui inclut les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers du Groupe incluent la quote-part du Groupe dans le résultat global de l'entreprise mise en équivalence, jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable prend fin. La participation du Groupe inclut le goodwill, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-après.

Les gains découlant des transactions avec l'entreprise mise en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de la coentreprise ou de l'entreprise associée.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et, pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les modifications du pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entraînant pas de perte du contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition et à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an après 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 fait en contrepartie du résultat (*i.e.* sans impact sur le montant reconnu en goodwill).

Ultérieurement, le goodwill est évalué à son coût diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur. Les dépréciations sont comptabilisées immédiatement en résultat et sont irréversibles conformément à la norme IAS 36.

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contracté concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Perte de contrôle

Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs et passifs ainsi que toute participation ne donnant pas le contrôle et les autres éléments de capitaux propres relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de perte de contrôle.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Goodwill

Le goodwill, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle. Ces dernières sont évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition.

Les goodwill inscrits au bilan font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle et dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles le goodwill a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie ou le groupe d'unités génératrices de trésorerie sont principalement les dix marchés clés où le Groupe opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique et Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. 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. La juste valeur, lorsque cette approche est retenue, est déterminée par application de multiples de marché et reflète ainsi une valeur fondée sur les conditions de marché.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité au goodwill sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Études, recherche et développement

Le Groupe comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées selon les critères d'IAS 38 et en particulier quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément du goodwill si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologies, de bases de données d'adresses e-mail et de logiciels. Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne).

Amortissement

L'amortissement est calculé selon un mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations.

Les durées d'utilité estimées pour la période en cours et la période comparative sont les suivantes :

- marque : 8 ans ;
- relations contractuelles avec les clients : 5 à 16 ans ;
- technologies résultent de l'engagement du Groupe dans les activités digitales : 3 à 7 ans ;
- base de données d'adresses e-mail utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct : 2 ans ;
- logiciel – ERP : 8 ans ;
- logiciel – autres : 3 ans maximum.

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque date de clôture et ajustés si nécessaire.

À chaque date de clôture, les valeurs comptables des immobilisations incorporelles sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour être testés, les actifs sont regroupés si nécessaire dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou unité génératrice de trésorerie. Lorsque significative, l'évaluation de la valeur recouvrable est effectuée par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des goodwill.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes :

- constructions : 20 à 70 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

À la signature d'un contrat, le Groupe détermine si celui-ci est, ou contient, un contrat de location.

Le contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période de temps en échange d'une contrepartie. Pour évaluer si un contrat donne le droit de contrôler un actif identifié tout au long de la durée d'utilisation du bien, le Groupe évalue si : i) le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié, ii) le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques de l'utilisation de l'actif tout au long de la période d'utilisation, et iii) le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de l'actif.

Les contrats de location du Groupe concernent des biens immobiliers, des contrats de concession ainsi que d'autres actifs (véhicules et équipements informatiques). Les contrats immobiliers concernent les bureaux pour lesquels le Groupe est preneur. Les durées de location des bureaux varient en fonction des pays. Les contrats de concession concernent des espaces publicitaires situés dans les transports (gares, métro, bus) et mis à la disposition du Groupe en contrepartie du paiement de redevances assorties de minima garantis. Les durées des contrats de concession sont comprises entre 1 an et 10 ans.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs (des loyers ou des redevances fixes ou fixes en substance). Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ».

Les droits d'utilisation sont initialement évalués au coût et sont ensuite amortis sur une base linéaire sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain de renouveler ou de résilier le contrat.

Les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat puis elles sont évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les taux d'actualisation appliqués pour déterminer la dette locative sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées des contrats.

Dans les cas où un contrat de sous-location est signé, si celui-ci est qualifié de contrat de location à caractère financier, les actifs correspondants aux droits d'utilisation sont repris et une créance financière est constatée. Tout écart entre la créance de sous-location comptabilisée et les droits d'utilisation décomptabilisés est reconnu en résultat.

Le Groupe comptabilise des actifs et passifs d'impôts différés sur la dette de loyers et le droit d'utilisation.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

Lorsqu'un bien immobilier est vacant et n'est plus destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales, un test de dépréciation est réalisé sur les droits d'utilisation. Si la valeur nette comptable des droits d'utilisation est inférieure à leur valeur recouvrable alors une perte de valeur est enregistrée sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global sur option pour les titres de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont « seulement le paiement du principal et des intérêts » (SPPI), tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont décomptabilisés, dépréciés ou amortis.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition…) directement refacturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

Créances clients

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur nominale (correspondant au prix de transaction des contrats clients).

Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Actifs sur contrats

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais n'a pas encore été facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêt pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont généralement comptabilisées en résultat. La juste valeur est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Le Groupe désigne certains dérivés comme étant des instruments de couverture afin de couvrir l'exposition à la variabilité des flux de trésorerie associée à une transaction hautement probable découlant de variations des taux de change et des taux d'intérêt.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement, tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global en « réserve de coût de couverture ». La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en « autres actifs financiers courants » et « autres passifs financiers courants ».

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Si le Groupe rachète ses propres instruments de capitaux propres, le montant de la contrepartie payée y compris les coûts directement attribuables est comptabilisé en diminution des capitaux propres. Lorsque les actions propres sont vendues ou remises en circulation, le montant reçu est comptabilisé en augmentation des capitaux propres. Le solde positif ou négatif de la transaction est présenté en réserves et résultats.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

Provisions pour litiges

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Dettes fournisseurs

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur puis au coût amorti, qui correspondent généralement à leur valeur nominale.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de « dettes fournisseurs ».

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (*Customer Relationship Management*), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation événementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale. Le Groupe a également renforcé son offre *data* en proposant des solutions incluant des plateformes customisées et la mise à disposition de données ciblées à ses clients.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de coût pour mille, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des cinq.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliquée une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est à court terme, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

Obligations de prestation

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et l'autre pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux types de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

Les services liés aux plateformes de données customisées, de leur développement à leur utilisation, sont traités comme une obligation de performance unique. Ces plateformes ne pourraient être utilisées par le client sans les services associés fournis par le Groupe.

Éléments variables du prix de transaction

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont 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 génèrent un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date en cas de résiliation par le client.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base des coûts engagés essentiellement basé sur le nombre d'heures effectuées et sur les coûts externes directs consommés.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, le Groupe reconnaît le revenu lorsque le média est diffusé.

Le revenu lié à la vente de données est reconnu lorsqu'il y a transfert de contrôle des données du Groupe au client, soit à leur livraison.

Modification des contrats

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

Ventilation des produits des activités ordinaires

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (voir note 31).

Mesures de simplification adoptées

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationnelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

Rémunération à base d'actions

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis et les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants, salariés et consultants de la Société sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres, en l'absence de liquidité accordée par le Groupe.

La juste valeur des options et actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Cette valeur est déterminée par un expert indépendant et correspond :

- pour les options attribuées, généralement au modèle de Black-Scholes ;
- pour les actions gratuites, au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté de la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits.

Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, de telle sorte que le montant comptabilisé *in fine* est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition. Dans le cas exceptionnel où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle avant amortissements est égale au revenu après déduction des charges de personnel, des coûts des *freelances* et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessous).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, coûts des *freelances*, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessous) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu net, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants présentent des produits et charges peu nombreux, bien identifiés, non récurrents et significatifs. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Résultat financier

Les produits et charges sur endettement financier incluent principalement les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ainsi que les produits et charges liés aux dérivés liés à la dette.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les charges d'intérêts sur les obligations locatives, les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés hors dérivés liés à la dette, les variations de juste valeur des actifs financiers ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. L'horizon de temps retenu pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés à des reports en avant de pertes fiscales est de trois ans.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les passifs d'impôts incertains sont comptabilisés dans les passifs d'impôts courants.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments dilutifs sont les actions gratuites attribuées. Il n'y a pas d'options d'achats d'actions en circulation.

Les instruments dont l'exercice serait antidilutif (prix d'exercice supérieur au cours moyen de l'action sur la période) sont exclus du calcul du bénéfice dilué par action.

L'effet dilutif de ces instruments est déterminé selon la méthode du rachat d'actions en considérant un « produit d'exercice » égal à la somme du prix d'exercice en numéraire (nul pour une action gratuite) et de la valeur des services non acquis selon IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions.

Le Groupe publie également un indicateur alternatif de performance, le 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 ;
- et les effets impôts associés à ces éléments.

1.4 Recours aux jugements et estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation est comptabilisé de manière prospective.

Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Jugements

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes suivantes :

- Note 4 – Revenu et revenu net : détermination des obligations de performance et détermination du rythme de reconnaissance du revenu ;
- Note 25 – Durée de la location : détermination des durées de location et notamment si le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer les options de prolongation et de résiliation.

Estimations

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- Note 3 – Évaluation de la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- Note 7 – Test de dépréciation des actifs non courants : détermination des principales hypothèses ;
- Note 10 – Évaluation des positions fiscales incertaines ;
- Note 22 – Comptabilisation et calcul des provisions et passifs éventuels : principales hypothèses concernant la probabilité et l'ampleur d'une sortie de ressources ;
- Note 23 – Évaluation des obligations liées à des régimes à prestations définies et couvertures médicales post-emploi : détermination des principales hypothèses actuarielles ;
- Note 25 – Contrats de location : détermination des principales hypothèses (y compris le taux d'actualisation).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que ces sources d'incertitude liées aux estimations soient affectées de manière significative par les changements macroéconomiques, technologiques, sociaux et climatiques à venir. Sur ce dernier sujet, les effets du changement climatique et le plan de transition climatique décrit dans les états de durabilité n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers 2025 du Groupe.

Note 2 Contexte macro-économique

En 2025, le Groupe a évolué dans un environnement mondial caractérisé par une croissance modérée et des incertitudes persistantes, tant économiques que géopolitiques. Les évolutions économiques observées aux États-Unis s'inscrivent dans ce contexte et ont contribué à accentuer ces tensions. Toutefois, ces éléments n'ont pas eu d'impact significatif sur la trajectoire de performance du Groupe, dont les activités sont restées en ligne avec les objectifs de croissance organique et de marge opérationnelle fixés dans les plans d'affaires. La dynamique soutenue en matière de gains de nouveaux budgets, la solidité du modèle intégré et le développement continu des solutions combinant données, technologie et créativité ont consolidé la performance du Groupe sur ses principaux marchés.

Note 3 Variations du périmètre de consolidation

3.1 Acquisitions de l'exercice 2025

Les principales acquisitions de la période sont :

- en avril 2025, celle de Lotame Solutions, Inc. à 100 %, acteur indépendant spécialisé dans les données et les solutions d'identification numérique, dans le cadre de la stratégie d'intelligence artificielle de Publicis Groupe ;
- en avril 2025, celle de BR Media à 100 %, une entreprise de marketing d'influence basée au Brésil et active en Amérique latine disposant d'un réseau structuré de plusieurs centaines de milliers de créateurs dans la région ;
- en mai 2025, celle de Captiv8 à 100 %, une plateforme mondiale spécialisée dans le marketing d'influence, facilitant la mise en relation entre marques, créateurs de contenu et leurs audiences ;
- en septembre 2025, celle de p-value Group à 100 %, société américaine de communication médicale, afin de renforcer l'expertise scientifique du réseau sur les enjeux thérapeutiques et le cycle de vie des produits.

Les goodwill relatifs aux principales acquisitions du Groupe depuis le 1er janvier 2025 sont déterminés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Lotame	BR Media	Captiv8	p-value
Contrepartie versée en trésorerie	122	109	138	162
Compléments de prix d'acquisition	–	42	–	107
Contrepartie transférée (A)	**122**	**151**	**138**	**269**
Technologie	14	–	41	–
Relations contractuelles avec les clients	–	30	–	61
Impôts différés passifs liés aux incorporels acquis	(4)	(10)	(11)	–
Autres actifs	34	27	49	27
Autres passifs	(18)	(16)	(41)	(22)
Juste valeur des actifs net identifiables (B)	**26**	**31**	**38**	**66**
Goodwill (A - B)	**96**	**120**	**100**	**203**

Les goodwill portent essentiellement sur le savoir-faire et la compétence technique des entités acquises et sur la capacité à maintenir et développer les actifs existants. Les goodwill comptabilisés ne sont pas déductibles fiscalement à l'exception de p-value.

Les immobilisations incorporelles (technologie et relations contractuelles avec les clients) sont valorisées selon l'une des deux méthodes suivantes : la méthode des redevances ou la méthode des bénéfices excédentaires. La méthode des redevances repose sur l'estimation des redevances actualisées qui devraient être évitées suite à l'acquisition du brevet ou de la marque. La méthode des bénéfices excédentaires prend en compte la valeur actualisée des flux de trésorerie nets qui devraient être générés dans le cadre des relations clients ou des technologies.

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2025
Contrepartie versée en trésorerie	687
Trésorerie et équivalents de trésorerie des entités acquises	(64)
Complément de prix versés en trésorerie	47
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	**670**

Les acquisitions de la période contribuent pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2025 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en autres charges opérationnelles.

3.2 Acquisitions de l'exercice 2024

Les principales acquisitions de la période étaient :

- en mars 2024, celle de Spinnaker SCA à 100 %, une société de services de premier plan spécialisée dans la chaîne d'approvisionnement. Spinnaker SCA offre des services de conseil complets en stratégie, planification et exécution de la chaîne d'approvisionnement. Cette acquisition permet à Publicis Groupe d'élargir son expertise et ses capacités dans ce domaine ;
- en juillet 2024, celle de The Influential Network Inc. à 100 %. Il s'agit d'un groupe et d'une plateforme de marketing d'influence du monde. Sa technologie propriétaire alimentée par l'IA avec plus de 100 milliards de points de données et son réseau de plus de 3,5 millions de créateurs, dont 90 % d'influenceurs mondiaux ayant plus de 1 million de *followers*, sont au service de plus de 300 marques à travers le monde. La connaissance de Publicis Groupe du comportement des consommateurs *via* Epsilon, combinée à la plateforme d'Influential, permet aux marques d'identifier les créateurs les plus pertinents pour leurs clients et communautés cibles, tout en fournissant la capacité unique de planifier, gérer et mesurer de manière globale leur investissement, à travers le marketing social, digital et d'affiliation ;
- en septembre 2024, celle de Mars United Commerce à 100 %, la plus grande entreprise indépendante de marketing e-commerce et *retail*. Avec plus de 1 000 employés répartis dans 14 sites à travers le monde, Mars accélère la croissance de plus de 100 grandes marques mondiales grâce à sa connaissance des consommateurs, à ses outils médias exclusifs et à ses nombreuses relations avec les acteurs de la distribution. Cette acquisition permet à Publicis Groupe d'optimiser l'élaboration et la mise en œuvre des solutions commerciales complètes de ses clients.

Les goodwill relatifs aux principales acquisitions du Groupe en 2024 ont été déterminés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Mars	Influential	Spinnaker
Contrepartie versée en trésorerie	528	196	113
Compléments de prix d'acquisition	–	184	4
Contrepartie transférée (A)	**528**	**380**	**117**
Participation ne donnant pas le contrôle (B)	**12**	**–**	**–**
Technologie	26	–	–
Relations contractuelles avec les clients	164	26	10
Impôts différés passifs liés aux incorporels acquis	(51)	(7)	(3)
Autres actifs	106	57	12
Autres passifs	(79)	(30)	(3)
Juste valeur des actifs net identifiables (C)	**166**	**46**	**16**
Goodwill (A + B - C)	**374**	**334**	**101**

Les goodwill comptabilisés n'étaient pas déductibles fiscalement. Les immobilisations incorporelles (technologie et relations contractuelles avec les clients) ont été valorisées respectivement selon la méthode des redevances et la méthode des bénéfices excédentaires.

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions 2024 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	**2024**
Contrepartie versée en trésorerie	923
Trésorerie et équivalents de trésorerie des entités acquises	(75)
Compléments de prix versés en trésorerie	67
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	**915**

Les acquisitions de la période contribuaient pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2024 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.3 Cessions des exercices 2025 et 2024

En 2025 et 2024, le Groupe n'a pas réalisé de cession significative.

Note 4 Revenu et revenu net

Le Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble des problématiques marketing grâce à ses expertises dans les métiers de la créativité, des médias, de la *data* et de la transformation digitale. Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini dix marchés principaux : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine.

Cette organisation par pays correspond aux secteurs opérationnels regroupés en cinq secteurs reportables (voir note 31) : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

(en millions d'euros)	**Amérique du Nord**	**Europe**	**Asie-Pacifique**	**Moyen-Orient et Afrique**	**Amérique latine**	**2025**
Revenu	10 142	4 479	1 590	646	542	17 399
Revenu net	8 899	3 520	1 260	440	428	14 547

(en millions d'euros)	**Amérique du Nord**	**Europe**	**Asie-Pacifique**	**Moyen-Orient et Afrique**	**Amérique latine**	**2024**
Revenu	9 416	4 097	1 513	586	418	16 030
Revenu net	8 583	3 384	1 218	406	374	13 965

En 2025, les revenus des coûts refacturables de 2 852 millions d'euros trouvent leurs contreparties pour 2 727 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 125 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

En 2024, les revenus des coûts refacturables de 2 065 millions d'euros trouvaient leurs contreparties pour 1 947 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 118 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

Note 5 Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, plans d'actions gratuites) et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunérations	(7 554)	(7 275)
Charges sociales	(1 142)	(1 098)
Avantages postérieurs à l'emploi [1]	(258)	(254)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions [2]	(89)	(91)
Coûts de restructuration	(151)	(136)
Charges de personnel	**(9 194)**	**(8 854)**
Coûts des freelances	(396)	(370)
Charges de personnel et coûts des freelances	**(9 590)**	**(9 224)**

(1) Voir note 23.
(2) Voir note 32.

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2025	2024
Amérique du Nord	32 355	31 749
Europe	26 040	25 492
Asie Pacifique	38 765	35 475
Moyen-Orient et Afrique	4 451	4 548
Amérique latine	12 468	10 915
Total	**114 079**	**108 179**

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2025	2024
Management des clients	22,1 %	23,3 %
Ingénieurs	17,3 %	16,8 %
Média	15,4 %	14,9 %
Création et Contenus	11,5 %	11,8 %
Data & Tech	9,0 %	9,2 %
Production	4,5 %	4,1 %
Stratégie	4,2 %	4,4 %
Consulting	4,0 %	2,8 %
Santé	0,3 %	0,3 %
Management	0,7 %	0,7 %
Fonctions support	11,0 %	11,6 %
Total	**100,0 %**	**100,0 %**

Note 6 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent, il comprend notamment :

- des frais refacturables pour 2 727 millions d'euros en 2025 contre 1 947 millions d'euros en 2024 ;
- des coûts directement attribuables aux services rendus pour 473 millions d'euros en 2025 contre 467 millions d'euros en 2024.

Il inclut également les coûts informatiques, les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 7 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2025	2024
Dotation aux amortissements des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(69)	(54)
Dotation aux amortissements des immobilisations corporelles	(131)	(132)
Dotation aux amortissements des droits d'utilisation	(320)	(309)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	**(520)**	**(495)**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**(212)**	**(234)**
Pertes de valeur sur les goodwill	—	(4)
Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions	—	(11)
Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers	(37)	(71)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	—	—
Pertes de valeur	**(37)**	**(86)**
Total des dotations aux amortissements et pertes de valeur	**(769)**	**(815)**

Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions

Quand des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les actifs incorporels liés aux acquisitions, des tests de dépréciations ont été conduits. Les taux d'actualisation après impôt retenu et les taux de croissance à long terme ont été déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques de ces actifs.

En 2025, ces tests n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur sur les actifs incorporels.

En 2024, ces tests avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 11 millions d'euros sur divers actifs incorporels.

Pertes de valeur sur goodwill

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été réalisés au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie suivantes : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine, ainsi que sur les autres goodwill.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les goodwill les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les goodwill ont été effectués :

- soit sur la base de la valeur d'utilité des groupes d'unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à cinq ans (2026-2030). Les projections pour l'année 2026 sont issues du budget annuel présenté au Conseil d'Administration ;
- soit sur la base de la valeur de marché du groupe d'unités génératrices de trésorerie.

Les taux de croissance annuels appliqués sur la période du plan d'affaires ont été corroborés avec des études de marché sectorielles sur les dépenses publicitaires par pays ou zone géographique.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée.

En 2025, les tests de dépréciation n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation sur les goodwill sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2025		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord (1)	9 435	9,8 %	2% - 2,2%
Europe	1 900	9,2%-12,6%	1,7 % - 2,6 %
Asie-Pacifique	1 234	10,1 %	2,2 %
Afrique-Moyen-Orient	370	12,2 %	2,1 %
Amérique latine	242	15,2 %	2,8 %
Autres goodwill	112	10,3% - 10,6%	1,0% - 2,1%
Total des goodwill après perte de valeur	**13 293**		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 9 435 millions d'euros comprend le goodwill États-Unis pour 9 015 millions d'euros et le goodwill Canada pour 420 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur recouvrable de l'UGT États-Unis est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

En 2024, les tests réalisés sur les goodwill avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 4 millions d'euros relative à des activités dans l'événementiel.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation 2024 étaient les suivantes :

	31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord (1)	10 136	10,2 %	2,0 %
Europe	1 908	10,1%-12,4%	1,7 % - 2,7 %
Asie-Pacifique	1 167	10,1 %	2,3 %
Afrique-Moyen-Orient	383	12,5 %	2,1 %
Amérique latine	132	15,3 %	2,8 %
Autres goodwill	117	9,9%-10,8%	1,7 % - 2,0 %
Total des goodwill après perte de valeur	**13 843**		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 10 136 millions d'euros comprenait le goodwill États-Unis pour 9 697 millions d'euros et le goodwill Canada pour 439 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur recouvrable de l'UGT États-Unis a été déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

Tests de sensibilité

Les tests de sensibilité ont été réalisés sur l'ensemble des groupes d'unités génératrices de trésorerie en faisant varier à la hausse ou à la baisse de 100 points de base le taux d'actualisation, de 50 points de base le taux de croissance long terme ou la marge opérationnelle en année terminale.

Ces variations, considérées individuellement, n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

De même, s'agissant de l'unité génératrice de trésorerie États-Unis dont la valeur recouvrable est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché, une variation raisonnable des multiples retenus ne conduirait pas à une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers

Dans le cadre du programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays, il a été nécessaire de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces.

La perte de valeur comptabilisée en 2025 s'élève à 37 millions d'euros (28 millions d'euros nets d'impôts), dont 24 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 5 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 8 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

La perte de valeur comptabilisée en 2024 s'élevait à 71 millions d'euros (54 millions d'euros nets d'impôts), dont 42 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 10 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 19 millions d'euros étaient inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

Note 8 Autres produits et charges non courants

(en millions d'euros)	2025	2024
Autres produits et (charges) non courants	—	14
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	(5)	1
Total des autres produits et charges non courants	**(5)**	**15**

En 2025, les autres produits et charges non courants proviennent principalement de la plus-value réalisée lors de la cession de la filiale MSL France détenant 50 % de participation dans Viva Tech, société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions, et mise en équivalence, pour un montant de 2 millions d'euros (voir note 15) et d'une moins-value sur un actif non recouvrable lié à une cession antérieure pour un montant de (7) millions d'euros.

En 2024, les autres produits et charges non courants correspondaient essentiellement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir note 15).

Note 9 Résultat financier

(en millions d'euros)	2025	2024
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(115)	(122)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	87	135
Produits (charges) sur dérivés	36	39
Charges sur endettement financier	**(115)**	**(122)**
Produits sur endettement financier	**123**	**174**
Coût de l'endettement financier net	**8**	**52**
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(86)	(84)
Variation de juste valeur des actifs financiers	7	10
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	(20)	1
Autres	(9)	(8)
Autres charges et produits financiers	**(108)**	**(81)**
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**(100)**	**(29)**
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**(59)**	**35**
Résultat financier	**(159)**	**6**

Note 10 Impôt sur le résultat

/ Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2025	2024
Charge d'impôt courant de la période	(477)	(568)
Produit / (Charge) d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	10	(2)
Total produit (charge) d'impôt exigible	**(467)**	**(570)**
Produit / (Charge) d'impôt différé	(108)	15
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(2)	6
Total produit (charge) net d'impôt différé	**(110)**	**21**
Impôt sur le résultat	**(577)**	**(549)**

Le 4 juillet 2025, une loi budgétaire d'envergure a été promulguée aux États-Unis, intitulée One Big Beautiful Bill Act. Elle introduit notamment des mesures fiscales applicables rétroactivement à compter du 1er janvier 2025. Cette législation prévoit l'extension de dispositifs de réduction d'impôts existants, des ajustements aux règles d'amortissement fiscal, ainsi que des modifications ciblées de certains crédits d'impôt. Son entrée en vigueur n'a pas d'impact significatif sur le taux effectif d'impôt, cependant il a un effet favorable d'environ 98 millions d'euros (111 millions de dollars) sur le montant d'impôt décaissé.

Par ailleurs, la contribution exceptionnelle instaurée par la loi de finances 2025 en France porte le taux d'impôt théorique applicable à la Société de 25,8 % à 30,97 %. Toutefois, cette mesure n'ayant pas d'impact en raison de l'existence de déficits reportables et du résultat déficitaire du groupe d'intégration fiscale français de la Société sur l'exercice 2025, le taux d'imposition applicable à la Société demeure à 25,8 %.

Enfin, l'impact de la réforme fiscale internationale de l'OCDE, dite Pilier 2, est de l'ordre de 1 million d'euros.

/ Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)		2025	2024
Résultat avant impôt		**2 238**	**2 218**
Pertes de valeur		—	4
Réévaluations des compléments de prix sur acquisitions		59	(35)
(Gains)/pertes sur cessions[1]		5	—
Produit généré par les apports réalisés à Unlimitail		—	(14)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)		(3)	2
Résultat avant impôt retraité	**A**	**2 299**	**2 175**
Taux d'imposition applicable à la Société		25,8 %	25,8 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées		**(594)**	**(562)**
Incidence des :			
● Différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		96	91
● Impôt courant à taux réduit ou majoré		(91)	(100)
● Variations des impôts différés actifs non reconnus		(2)	6
● Autres impacts [2]		14	16
Impôt constaté au compte de résultat		**(577)**	**(549)**
Effet d'impôt sur le produit généré par les apports réalisés à Unlimitail		—	8
Impôt retraité constaté au compte de résultat	**B**	**(577)**	**(541)**
Taux effectif d'impôt	**B/A**	**25,1 %**	**24,9 %**

(1) Il s'agit des principaux gains et pertes sur cessions non taxables ou non déductibles.
(2) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux crédits d'impôts et aux ajustements sur exercices antérieurs.

/ Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	9	(2)	7	2	(1)	1
Écarts de conversion de consolidation	(1 242)	–	(1 242)	519	–	519
Réévaluation des instruments de couverture	(83)	21	(62)	63	(17)	46
Total	**(1 316)**	**19**	**(1 297)**	**584**	**(18)**	**566**

/ Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	1	(35)
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(9)	100
Impôts différés actifs (passifs), nets	**(8)**	**65**

/ Origine des impôts différés

Les variations des soldes d'impôt différé se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(24)	(64)
Réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(37)	(37)
Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	37	45
Reports déficitaires	327	330
Autres différences temporaires	4	114
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	**307**	**388**
Impôts différés actifs non reconnus	(315)	(323)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	**(8)**	**65**

Au 31 décembre 2025, les impôts différés passifs comprenaient l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (1 million d'euros), Bcom3 (16 millions d'euros), Digitas (5 millions d'euros), Sapient (12 millions d'euros), Citrus (2 millions d'euros), Profitero (3 millions d'euros), Mars (44 millions d'euros), Influential (5 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.

Au 31 décembre 2024, les impôts différés passifs comprenaient l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (3 millions d'euros), Bcom3 (30 millions d'euros), Digitas (9 millions d'euros), Sapient (23 millions d'euros), Citrus (5 millions d'euros), Profitero (4 millions d'euros), Mars (53 millions d'euros), Influential (7 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Montant des déficits reportables non reconnus	**1 105**	**1 101**
Dont part reportable indéfiniment	*549*	*494*

Positions fiscales incertaines

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux positions fiscales incertaines sont comptabilisés en passif d'impôt courant pour 151 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 164 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 11 Bénéfice net par action

/ Bénéfice net par action (BNPA) – de base et dilué

(en millions d'euros, sauf les actions)		2025	2024
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société	**A**	**1 653**	**1 660**
Impact des instruments dilutifs :			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	**B**	**1 653**	**1 660**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 176 388)	(3 634 398)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**251 135 472**	**250 677 462**
Impact des instruments dilutifs :			
● Actions gratuites dilutives		2 207 710	2 888 336
Nombre d'actions – dilué (en euros)	**D**	**253 343 182**	**253 565 798**
Bénéfice net par action	**A/C**	**6,58**	**6,62**
Bénéfice net par action – dilué	**B/D**	**6,52**	**6,55**

/ Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2025	2024
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant [1]			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société		**1 653**	**1 660**
Éléments exclus :			
● Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt		157	174
● Perte de valeur[2], nette d'impôt		28	66
● Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt		(1)	(14)
● Réévaluation des compléments de prix d'acquisition		59	(35)
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société	**E**	**1 896**	**1 851**
Impact des instruments dilutifs :			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt		-	-
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	**F**	**1 896**	**1 851**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 176 388)	(3 634 398)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**251 135 472**	**250 677 462**
Impact des instruments dilutifs :			
● Actions gratuites dilutives		2 207 710	2 888 336
Nombre d'actions – dilué (en euros)	**D**	**253 343 182**	**253 565 798**
Bénéfice net courant par action [1]	**E/C**	**7,55**	**7,38**
Bénéfice net courant par action – dilué [1]	**F/D**	**7,48**	**7,30**

(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 et de la réévaluation des compléments de prix.
(2) En 2025, ce montant inclut uniquement les pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 28 millions d'euros (nets d'impôt). En 2024, les pertes de valeur correspondaient à 12 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les goodwill, les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions et 54 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Note 12 Goodwill

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
31 décembre 2023	**13 948**	**(1 526)**	**12 422**
Acquisitions	919	-	919
Perte de valeur [1]	-	(4)	(4)
Variations pendant la période d'affectation [2]	(91)	-	(91)
Cessions	(1)	-	(1)
Change	675	(77)	598
31 décembre 2024	**15 450**	**(1 607)**	**13 843**
Acquisitions	804	-	804
Perte de valeur [1]	-	-	-
Variations pendant la période d'affectation [2]	(34)	-	(34)
Cessions	-	-	-
Change	(1 483)	163	(1 320)
31 décembre 2025	**14 737**	**(1 444)**	**13 293**

(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. En 2024, la variation de (91) millions d'euros était liée à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation. En 2025, la variation de (34) millions d'euros est liée pour (16) millions à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation, et pour (17) millions à l'ajustement du bilan d'ouverture pendant la période d'affectation.

Les valeurs comptables des goodwill par regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont indiquées dans la note 7.

Note 13 Immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie			
(en millions d'euros)	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	Total des immobilisations incorporelles
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	**1 702**	**1 257**	**998**	**3 957**
Acquisitions	-	114	-	114
Variation de périmètre	200	28	-	228
Cessions et sorties d'actifs	-	(21)	-	(21)
Change et divers	104	75	63	242
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**2 006**	**1 453**	**1 061**	**4 520**
Acquisitions	-	115	-	115
Variation de périmètre	108	57	-	165
Cessions et sorties d'actifs	-	(23)	-	(23)
Change et divers	(211)	(171)	(119)	(501)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	**1 903**	**1 431**	**942**	**4 276**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(1 353)**	**(981)**	**(665)**	**(2 999)**
Amortissement	(68)	(123)	(97)	(288)
Perte de valeur [1]	-	(11)	-	(11)
Cessions et sorties d'actifs	-	21	-	21
Change et divers	(74)	(54)	(46)	(174)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(1 495)**	**(1 148)**	**(808)**	**(3 451)**
Amortissement	(71)	(117)	(93)	(281)
Perte de valeur [1]	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	23	-	23
Change et divers	146	128	93	367
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	**(1 420)**	**(1 114)**	**(808)**	**(3 342)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	**483**	**317**	**134**	**934**

(1) Voir note 7.

Les amortissements des immobilisations incorporelles de l'exercice 2025 s'élèvent à 281 millions d'euros, dont 212 millions d'euros au titre des incorporels liés aux acquisitions.

En 2025, les tests de dépréciation n'ont pas conduit le Groupe à constater de perte de valeur. En 2024, les tests de dépréciation avaient conduit le Groupe à constater des pertes de valeur de 11 millions d'euros.

Note 14 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	**169**	**682**	**429**	**520**	**1 800**
Acquisitions	-	51	30	61	142
Diminutions	(3)	(25)	(50)	(50)	(128)
Variations de périmètre	-	-	4	1	5
Change et divers	-	5	12	44	61
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**166**	**713**	**425**	**576**	**1 880**
Acquisitions [2]	-	62	37	62	161
Diminutions	-	(48)	(60)	(37)	(145)
Variations de périmètre	-	1	3	4	8
Change et divers	-	(43)	(34)	(62)	(139)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	**166**	**685**	**371**	**543**	**1 765**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(22)**	**(442)**	**(363)**	**(377)**	**(1 204)**
Amortissement	(1)	(48)	(32)	(51)	(132)
Perte de valeur [1]	-	(10)	-	-	(10)
Diminutions	3	23	50	48	124
Variations de périmètre	-	-	(2)	(1)	(3)
Change et divers	-	(18)	(14)	(15)	(47)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(20)**	**(495)**	**(361)**	**(396)**	**(1 272)**
Amortissement	(1)	(51)	(32)	(47)	(131)
Perte de valeur [1]	-	(5)	-	-	(5)
Diminutions	-	48	60	37	145
Variations de périmètre	-	(1)	(3)	(3)	(7)
Change et divers	-	40	31	30	101
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	**(21)**	**(464)**	**(305)**	**(379)**	**(1 169)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	**145**	**221**	**66**	**164**	**596**

(1) Voir note 7.
(2) Dont 26 millions d'euros d'agencements et aménagements financés directement par les bailleurs ne correspondant pas à des flux de trésorerie en 2025 et 18 millions d'euros en 2024.

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2025, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 145 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 5 millions d'euros en 2025 correspond aux agencements concernant des biens en location vacants (voir note 7). En 2024, cette perte de valeur s'élevait à 10 millions d'euros.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Note 15 Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 31 décembre 2023	**46**
Sorties de périmètre	—
Quote-part de résultat	(2)
Augmentations de capital	39
Dividendes versés	(4)
Change et divers	—
Montant au 31 décembre 2024	**79**
Sorties de périmètre	(8)
Quote-part de résultat	3
Augmentations de capital	—
Dividendes versés	(5)
Change et divers	(1)
Montant au 31 décembre 2025	**68**

En 2025, le Groupe a cédé sa filiale MSL France qui détenait 50 % de participation dans Viva Tech, société en participation constituée entre MSL France et les Échos Solutions, précédemment comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette opération s'inscrit dans une logique de simplification du périmètre et de recentrage stratégique sur les activités cœur du Groupe. La cession, intervenue au second semestre, a été réalisée pour un montant de 5 millions d'euros, correspondant à la juste valeur des titres à la date de transaction. La sortie du périmètre de consolidation a généré un produit de cession comptabilisé en produit non courant (voir note 8), pour un montant de 2 millions d'euros, reflétant la différence entre le prix de cession et la valeur comptable nette des titres. La société Viva Tech a été décomptabilisée du périmètre des sociétés mises en équivalence à la date de cession.

En 2024, le Groupe avait réalisé des augmentations de capital dans la société Unlimitail, dont il détenait 49 % (société mise en équivalence). Le montant total des apports s'élevait à 105 millions d'euros, dont 51 millions d'euros apportés par le Groupe (à hauteur de sa participation) :

- 27 millions d'euros correspondant à des droits d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon ;
- 24 millions d'euros en numéraire.

Le produit généré par cette opération a été constaté en résultat non courant pour 14 millions d'euros après élimination de la quote-part de résultat interne (voir note 8).

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2025 des sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	31 décembre 2025
Magalas Limited	18
OnPoint Consulting Inc.	2
SCB TechX	15
Somupi SA	3
Unlimitail	25
Autres titres mis en équivalence	5
Valeur nette	**68**

Note 16 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
● Fonds Communs de Placement à Risque [1]	118	112
● Autres	29	23
Dépôts de garantie et cautionnements [2]	50	43
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	50	39
Créances de sous-location [3]	15	39
Excédent net des plans de retraite en surplus[4]	30	31
Autres	16	30
Valeur brute	**308**	**317**
Dépréciation	(21)	(30)
Valeur nette	**287**	**287**

(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 2025	31 décembre 2024
Stocks	336	186
En-cours de production	218	193
Valeur brute	**554**	**379**
Dépréciation des stocks et en-cours	(24)	(18)
Valeur nette	**530**	**361**

Note 18 Créances clients

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Créances clients [1]	16 049	15 755
Effets à recevoir	4	8
Valeur brute	**16 053**	**15 763**
Dépréciation à l'ouverture	(168)	(185)
Dépréciation de l'exercice	(4)	(23)
Reprise de l'exercice	17	45
Variations de périmètre	(2)	(2)
Change et divers	8	(3)
Dépréciation à la clôture	**(149)**	**(168)**
Valeur nette	**15 904**	**15 595**

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 12 493 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 12 379 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 19 Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	4	1
Dérivés sur Eurobond	12	-
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	18	55
Autres actifs financiers courants, hors dérivés	135	120
Autres actifs financiers courants	**169**	**176**
État, impôts et taxes	252	267
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	174	176
Charges constatées d'avance	198	160
Valeur brute	**624**	**603**
Dépréciation	(4)	(4)
Autres créances et actifs courants	**620**	**599**

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Banques et caisses	1 406	1 244
Placements liquides à court terme	2 625	2 400
Total	**4 031**	**3 644**

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 2025	31 décembre 2024
Capital social au 1er janvier	254 311 860	254 311 860
Augmentation de capital	-	-
Actions composant le capital social en fin de période	**254 311 860**	**254 311 860**
Auto-détention en fin de période	(3 441 977)	(3 572 113)
Actions en circulation en fin de période	**250 869 883**	**250 739 747**

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2025 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

Variation des actions propres

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions auto-détenues a évolué comme suit au cours des années 2025 et 2024 :

	Nombre d'actions	Valeur (millions d'euros)	Variation de trésorerie (millions d'euros)
Actions propres détenues au 31 décembre 2023	**3 737 367**	**265**	**-**
Cessions et livraisons d'actions gratuites	(1 673 636)	(113)	-
Rachats d'actions propres	1 481 711	145	(145)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	26 671	3	(3)
Actions propres détenues au 31 décembre 2024 (1)	**3 572 113**	**300**	**(148)**
Cessions et livraisons d'actions gratuites	(1 716 935)	(126)	-
Rachats d'actions propres	1 610 899	150	(150)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(24 100)	(3)	3
Actions propres détenues au 31 décembre 2025 (1)	**3 441 977**	**321**	**(147)**

(1) Y compris 23 900 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2025 et 48 000 au 31 décembre 2024.

Rachats d'actions propres

Au cours du 1er semestre 2025, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe SA a procédé au rachat de 1 610 899 de ses actions pour un montant de 149 millions d'euros (150 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières). Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Au cours du 1er semestre 2024, Publicis Groupe SA avait procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros (101 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières). Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Par ailleurs, au cours du mois de juin 2024, Publicis Groupe S.A. avait acquis un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, auprès de l'actionnaire Mme Sophie Dulac, qui ont servis également à satisfaire aux obligations de la Société en lien avec les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions. Le montant de la transaction correspondait à un prix de 100,09 euros par action rachetée, soit une décote de 1 % par rapport au cours de bourse de clôture de 101,10 euros du 13 juin 2024. Cette opération constituait une transaction avec une partie liée (note 33).

Une autre opération de rachat distincte avait eu lieu au cours du mois de juillet 2024 concernant 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros, Ces actions ont été également destinées à couvrir les obligations de la Société concernant les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	**Total** [1] (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2025 (au titre de l'exercice 2024)	3,60	903
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2025)	3,75	954

(1) Pour l'exercice 2024, 903 millions d'euros intégralement payés en numéraire. Pour l'exercice 2025, proposé à l'Assemblée générale, 954 millions d'euros pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2025, y compris actions propres.

Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,80.

Au 31 décembre 2025, la position de la dette nette est une situation positive de trésorerie. Cela était également le cas au 31 décembre 2024.

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 (3,75 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 50,1 % au titre de l'exercice 2025 contre un taux de 49,3 % au titre de l'exercice 2024.

Note 22 Provisions et passifs éventuels

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers [1]	Risques et litiges	Autres provisions	Total
31 décembre 2023	**56**	**115**	**232**	**171**	**574**
Dotations	71	21	15	15	122
Utilisations	(50)	(30)	(28)	(16)	(124)
Reprises sans utilisation	(3)	-	(18)	(4)	(25)
Variations de périmètre	-	-	2	-	2
Change et divers	2	26	(16)	5	17
31 décembre 2024	**76**	**132**	**187**	**171**	**566**
Dotations	67	8	16	10	101
Utilisations	(70)	(30)	(13)	(16)	(129)
Reprises sans utilisation	(7)	-	(20)	(2)	(29)
Variations de périmètre	-	-	7	-	7
Change et divers	(4)	(10)	(7)	(9)	(30)
31 décembre 2025	**62**	**100**	**170**	**154**	**486**
Dont à court terme	*56*	*20*	*60*	*62*	*198*
Dont à long terme	*6*	*80*	*110*	*92*	*288*

(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 2025 (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 (170 millions d'euros) comprennent une part à court terme (60 millions d'euros) et une part à long terme (110 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Metrobus/Autorité de la concurrence

En avril 2022, le Groupe a reçu une notification de griefs de l'Autorité de la concurrence, relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la publicité extérieure en France. La procédure est en cours.

Publicis Health LLC

Le 1er février 2024, un accord a été conclu avec les procureurs généraux des 50 États, le District de Columbia et certains Territoires des États-Unis concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta pour le compte de fabricants d'opioïdes, mettant ainsi un terme après trois ans de discussions à toutes les plaintes, en rapport avec les travaux entrepris dans le passé pour les fabricants d'opioïdes, y compris par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée dans Publicis Health, LLC), qui pourraient être déposées par ces États et Territoires américains. Les procureurs généraux ont reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, LLC lors de la conclusion de cet accord. En août 2024, tous les États et Territoires américains ont reçu le règlement au titre de l'accord qui n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité.

Pour rappel, le 6 mai 2021, le procureur général du Commonwealth du Massachusetts a intenté une action en justice contre Publicis Health, LLC, une filiale de Publicis Groupe, en rapport avec le travail que cette agence et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma de 2010 à 2018 au titre de la commercialisation des opioïdes. Selon le procureur général, Publicis a violé la loi sur la protection des consommateurs du Massachusetts et a créé une nuisance publique en participant aux efforts de Purdue Pharma pour commercialiser et vendre des opioïdes. Cette affaire a été réglée dans le cadre d'une résolution globale, décrite ci-dessus, avec tous les États, Territoires américains et le District de Columbia.

Le 19 septembre 2023, Publicis Health, LLC a été nommée dans une action intentée par le Comté de St. Clair devant le tribunal de l'Illinois. Publicis Health a déposé une requête en irrecevabilité. Cette plainte devrait être rejetée du fait de l'accord conclu avec les 50 États (dont l'État de l'Illinois) et de l'existence d'un « opioid bar statute » au sein de l'Etat de l'Illinois.

Le 16 avril 2024, Publicis Health LLC a été nommée dans un recours collectif initié devant la Cour fédérale de Chicago par Cleveland Bakers, Teamsters Health and Welfare Fund pour leur propre compte et pour celui de ses membres qui auraient encouru des coûts supplémentaires à la suite de la crise des opioïdes. Cette plainte a été rejetée en février 2025, le dossier est clos.

En novembre 2024, Publicis Health LLC a été nommée avec trois autres tiers dans une action similaire déposée devant le tribunal de Chicago au nom d'un groupement de *school districts* de plusieurs États (Illinois, Ohio, Maryland, Nouveau-Mexique, Californie, Maine et New York). Le 8 septembre 2025, le tribunal a rejeté les demandes du groupement de *school districts*. L'affaire est close. En novembre 2025, certains des demandeurs, rejoints par de nouveaux *school districts*, ont déposé une nouvelle plainte en modifiant la plainte issue de l'affaire rejetée. Publicis Health LLC nie à nouveau toute faute ou responsabilité et a déposé une requête en irrecevabilité.

En février 2025, Publicis Media Canada a été ajoutée à une action similaire concernant les opioïdes, intentée devant le Tribunal du King's Bench d'Alberta par City of Grande Prairie et The Corporation of the City of Brandford contre 65 plaignants. Publicis Media Canada a déposé une requête en irrecevabilité.

Note 23 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (63 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type indemnités de fin de carrière (35 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (2 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (29 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (21 % des obligations du Groupe).

- Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension et de deux plans de frais de santé administrés par des conseils paritaires indépendants, composés d'administrateurs externes indépendants. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

  L'ensemble des six fonds de pension est fermé et gelé. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ces fonds à prestations définies. Trois fonds présentent une position bénéficiaire, le plafond des actifs a été supprimé afin de présenter l'excédent au bilan.

  L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (89 %), des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (11 %).
- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (33 % des obligations), des retraités (47 % des obligations) et des employés en activité (20 % 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.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie…).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des Trustees. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations…) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluri-annuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

/ Valeur nette comptable des engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	(275)	(271)
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	(22)	(21)
Excédents net des plans de retraite en surplus [1]	30	31
Engagements nets de retraites et autres avantages du personnel	**(267)**	**(261)**

(1) Les excédents net des plans sont présentés en autres actifs financiers (voir note 16).

/ Variation de la dette actuarielle

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	**(638)**	**(13)**	**(651)**	**(621)**	**(14)**	**(635)**
Coût courant des services rendus	(43)	-	(43)	(29)	-	(29)
Prestations versées	49	1	50	37	1	38
Intérêts sur la dette actuarielle	(26)	(1)	(27)	(25)	(1)	(26)
Effet de réévaluation	(7)	1	(6)	20	1	21
Gains (pertes) d'expérience	*(22)*	*1*	*(21)*	*(5)*	*1*	*(4)*
Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques	*13*	*-*	*13*	*29*	*-*	*29*
Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques	*2*	*-*	*2*	*(4)*	*-*	*(4)*
Acquisitions, cessions	(9)	-	(9)	-	-	-
Écarts de change	65	1	66	(20)	-	(20)
Dette actuarielle en fin d'exercice	**(609)**	**(11)**	**(620)**	**(638)**	**(13)**	**(651)**

/ Variation de la juste valeur des placements

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	**410**	**-**	**410**	**406**	**-**	**406**
Rendement effectif des actifs du régime	30	-	30	(2)	-	(2)
Cotisations employeur	23	(1)	22	30	(1)	29
Frais administratifs	(4)	-	(4)	(4)	-	(4)
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(49)	1	(48)	(37)	1	(36)
Écarts de change	(30)	-	(30)	17	-	17
Juste valeur des placements fin d'exercice	**380**	**-**	**380**	**410**	**-**	**410**
Couverture financière	**(229)**	**(11)**	**(240)**	**(228)**	**(13)**	**(241)**
Incidence du plafonnement des actifs	(4)	-	(4)	(12)	-	(12)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	**(233)**	**(11)**	**(244)**	**(240)**	**(13)**	**(253)**
Provision sur autres avantages à long-terme	(23)	-	(23)	(8)	-	(8)
Engagements nets de retraites et autres avantages du personnel	**(256)**	**(11)**	**(267)**	**(248)**	**(13)**	**(261)**

/ Charges d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

	31 décembre 2025			31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Coûts des services rendus	(43)	-	(43)	(29)	-	(29)
Charges financières	(8)	(1)	(9)	(8)	(1)	(9)
Charges des régimes à prestations définies	**(51)**	**(1)**	**(52)**	**(37)**	**(1)**	**(38)**
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(210)	-	(210)	(218)	-	(218)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(5)	-	(5)	(6)	-	(6)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	**(266)**	**(1)**	**(267)**	**(261)**	**(1)**	**(262)**
Part en charges de personnel (voir note 5)	*(258)*	-	*(258)*	*(254)*	-	*(254)*
Part en résultat financier	*(8)*	*(1)*	*(9)*	*(7)*	*(1)*	*(8)*

En 2025, les coûts des services rendus incluent l'impact estimatif des nouvelles modalités liées à la réforme du *Labour Code* en Inde qui est entré en vigueur en novembre 2025.

/ Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 29.

	31 décembre 2025				31 décembre 2024			
(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	22	-	-	22	26	-	-	26
Obligations	-	59	-	59	-	63	-	63
Obligations d'État	-	27	-	27	-	35	-	35
Immobilier	-	-	1	1	-	-	1	1
Autres	50	-	221	271	46	-	220	266
Total	**72**	**86**	**222**	**380**	**72**	**98**	**221**	**391**

/ Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2026	**(31)**	**(1)**	**(32)**

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2026	56	1	57
2027	50	1	51
2028	46	1	47
2029	42	1	43
2030	42	1	43
Exercices 2031 à 2034	200	4	204
Total sur les 10 prochains exercices	**436**	**9**	**445**

La duration moyenne des plans à fin décembre 2025 est de 9 ans.

Hypothèses actuarielles (taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux États-Unis.

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2025	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres pays**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**
Taux d'actualisation	4,96 %	5,45% - 5,60%	3,95 %	1,20% - 9,52%	4,96 %	5,45% - 5,60%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,00% - 3,00% (1)	1,25% - 9,00%	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2,70 %	0% - 2,00% (1)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2024	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres pays**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**
Taux d'actualisation	5,30 %	5,45% - 5,50%	3,30 %	1,15% - 12,50%	5,30 %	5,45% - 5,50%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,00% - 3,00% (1)	1,35% - 10,00%	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	3,00% - 3,10%	0% - 2,00% (1)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2025 est de 10 % avec une baisse progressive vers un taux de 7 %.

/ Analyse de sensibilité

Régimes de retraite	Augmentation de 0,5 %				
(en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(5)	(6)	(5)	(9)	(25)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	4	6	10

Régimes de retraite	Diminution de 0,5 %				
(en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	5	7	5	10	27
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(5)	(9)

Couverture médicale postérieure à l'emploi	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
(en millions d'euros)	États-Unis	Royaume-Uni	Total	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 24 Emprunts et dettes financières

Au cours du 1er semestre 2025, le Groupe a mené plusieurs opérations significatives de gestion de sa structure financière :

- **remboursement d'un emprunt obligataire :** en juin 2025, le Groupe a procédé au remboursement de la première tranche de 750 millions d'euros de l'émission obligataire de 2019 émise dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon ;
- **mise en place d'un programme EMTN et émission obligataire :** depuis le 16 mai 2025, le Groupe dispose d'un programme de financement (*Euro Medium Term Notes*) d'un montant de 1 500 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme, le Groupe a réalisé une émission obligataire le 4 juin 2025 pour un montant total de 1 250 millions d'euros, réparti en deux tranches :
  - 600 millions d'euros à échéance juin 2029, portant intérêt au taux annuel de 2,875 %,
  - 650 millions d'euros à échéance juin 2032, portant intérêt au taux annuel de 3,375 %.

  Les frais d'émission associés à cet emprunt obligataire sont de 6 millions d'euros ;
- **extension d'une ligne de crédit syndiquée :** le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, dont la maturité initiale était fixée à juillet 2029, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune. La première option d'extension d'un an a été exercée en mai 2025, portant la maturité de la ligne à juillet 2030. Au 31 décembre 2025, cette ligne n'est pas utilisée (voir note 30).

(en millions d'euros)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Année d'échéance	Valeur nominale au 31 décembre 2025	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Eurobond 2025 (1)(4)	EUR	0,625 %	2025	0	0	750
Eurobond 2028 (1)	EUR	1,250 %	2028	750	749	748
Eurobond 2031 (1)	EUR	1,750 %	2031	750	746	745
Eurobond 2029 (2)	EUR	2,875 %	2029	600	597	0
Eurobond 2032 (2)	EUR	3,375 %	2032	650	646	0
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)				**2 750**	**2 738**	**2 243**
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	(5)				614	328
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(5)				63	74
Intérêts courus	(5)				52	48
Autres emprunts et lignes de crédit	(5)				11	20
Soldes créditeurs de banques	(5)				1	2
Autres emprunts et dettes	**(5)**				**741**	**472**
Total des dettes financières					**3 479**	**2 715**
Dont à court terme					*397*	*872*
Dont à long terme					*3 082*	*1 843*
Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 (1) (3)					(5)	209
Dérivés de couverture sur prêts et emprunts intragroupes (3)					9	(55)
Total des dettes liées aux activités de financement					**3 483**	**2 869**

(1) Les taux fixes moyens pondérés des swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 sont respectivement de 3,1386 %, 3,5963 % et 4,1079 %.
Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 2,25 milliards d'euros a été émis le 5 juin 2019 pour l'acquisition d'Epsilon. Il comprend trois tranches d'une valeur de 750 millions d'euros chacune, à taux fixe et en euros, chacune swappée en dollars US à taux fixe.
(2) Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 1 250 millions d'euros a été émis le 4 juin 2025 dans le cadre du programme Euro Medium Term Notes (EMTN). Il comprend deux tranches de respectivement 600 et 650 millions d'euros, à taux fixe et en euros.
(3) Les dérivés ont été qualifiés en couverture de flux de trésorerie des emprunts obligataires à échéance 2025, 2028 et 2031. La variation de juste valeur 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 2025, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite en « autres passifs financiers courants » pour 7 millions d'euros (contre 209 millions d'euros au 31 décembre 2024) et en « autres actifs financiers courants » pour 12 millions d'euros (contre une valeur nulle au 31 décembre 2024).
(4) En juin 2025, le Groupe a procédé au remboursement de la première tranche de 750 millions d'euros de l'émission obligataire de 2019 émise dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon.
(5) Les devises des autres emprunts et dettes sont essentiellement libellées en dollars, euros et en autres devises pour respectivement 537, 82 et 122 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 392, 49 et 31 millions d'euros au 31 décembre 2024.

/ Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Euros	2 820	2 292
Dollars américains	537	392
Autres devises	122	31
Total des dettes financières	**3 479**	**2 715**

/ Variation des dettes financières 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2024	**2 243**	**328**	**74**	**48**	**22**	**2 715**	**209**	**(55)**	**2 869**
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	1 249	-	-	-	-	**1 249**	-	-	**1 249**
Remboursement des emprunts	(750)	-	-	-	(7)	**(757)**	-	-	**(757)**
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	**-**	-	38	**38**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(44)	-	-	(3)	**(47)**	-	-	**(47)**
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(18)	-	-	**(18)**	-	-	**(18)**
Intérêts financiers payés	-	-	-	(84)	(13)	**(97)**	-	-	**(97)**
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	304	8	-	-	**312**	-	-	**312**
Variations de taux de change	-	(25)	(4)	(5)	-	**(34)**	-	-	**(34)**
Charges d'intérêt	-	8	2	93	13	**116**	-	-	**116**
Coûts d'emprunts activés	(4)	-	-	-	-	**(4)**	-	-	**(4)**
Variations de juste valeur	-	43	1	-	-	**44**	(214)	26	**(144)**
31 décembre 2025	**2 738**	**614**	**63**	**52**	**12**	**3 479**	**(5)**	**9**	**3 483**

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2023	**2 841**	**253**	**23**	**46**	**25**	**3 188**	**117**	**36**	**3 341**
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	-	-	-	-	1	**1**	-	-	**1**
Remboursement des emprunts	(600)	-	-	-	(3)	**(603)**	-	-	**(603)**
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	**-**	-	34	**34**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(67)	-	-	-	**(67)**	-	-	**(67)**
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(8)	-	-	**(8)**	-	-	**(8)**
Intérêts financiers payés	(95)	-	-	-	(10)	**(105)**	-	-	**(105)**
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	239	52	-	-	**291**	-	-	**291**
Variations de taux de change	-	11	1	2	(2)	**12**	-	-	**12**
Charges d'intérêt	95	14	-	-	12	**121**	-	-	**121**
Coûts d'emprunts activés	1	-	-	-	-	**1**	-	-	**1**
Variations de juste valeur	-	(122)	6	-	-	**(116)**	92	(125)	**(149)**
31 décembre 2024	**2 243**	**328**	**74**	**48**	**22**	**2 715**	**209**	**(55)**	**2 869**

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 2023	**1 992**	**643**	**66**	**2 701**
Entrées d'actifs [1]	352	46	14	412
Résiliations ou fin de contrats	(165)	(3)	(10)	(178)
Change et divers	84	-	2	86
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**2 263**	**686**	**72**	**3 021**
Entrées d'actifs [1]	191	29	28	248
Résiliations ou fin de contrats	(213)	(3)	(16)	(232)
Change et divers	(155)	-	(7)	(162)
Valeurs brutes au 31 décembre 2025	**2 086**	**712**	**77**	**2 875**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(878)**	**(187)**	**(22)**	**(1 087)**
Amortissements	(179)	(104)	(26)	(309)
Pertes de valeur [2]	(42)	-	-	(42)
Résiliations ou fin de contrats	165	3	10	178
Change et divers	(32)	-	6	(26)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(966)**	**(288)**	**(32)**	**(1 286)**
Amortissements	(193)	(111)	(16)	(320)
Pertes de valeur [2]	(24)	-	-	(24)
Résiliations ou fin de contrats	213	3	16	232
Change et divers	66	1	(2)	65
Amortissements cumulés au 31 décembre 2025	**(904)**	**(395)**	**(34)**	**(1 333)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2025	**1 182**	**317**	**43**	**1 542**

(1) Les entrées d'actifs sont nettes des changements d'hypothèses sur contrats.
(2) Voir note 7.

/ Analyse des obligations locatives

		Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				
(en millions d'euros)	31 décembre 2024	Remboursement des obligations locatives [1]	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme – long terme	Variations de change et autres	31 décembre 2025
Obligations locatives – court terme	361	(377)	(86)	2	86	388	(11)	363
Obligations locatives – long terme	2 099	-	-	244	-	(388)	(136)	1 819
Total des obligations locatives	**2 460**	**(377)**	**(86)**	**246**	**86**	**-**	**(147)**	**2 182**

(1) Les remboursements des dettes locatives représentent un montant de (367) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (377) millions d'euros au titre des contrats de location et 10 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

		Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				
(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Remboursement des obligations locatives [1]	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme – long terme	Variations de change et autres	31 décembre 2024
Obligations locatives – court terme	360	(374)	(84)	3	84	359	13	361
Obligations locatives – long terme	1 992	-	-	420	-	(359)	46	2 099
Total des obligations locatives	**2 352**	**(374)**	**(84)**	**423**	**84**	**-**	**59**	**2 460**

(1) Les remboursements des dettes locatives représentaient un montant de (369) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (374) millions d'euros au titre des contrats de location et 5 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

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 2025, la charge relative aux paiements de loyers variables est de 37 millions d'euros. Pour l'exercice 2024, la charge relative aux loyers variables était de 47 millions d'euros.

Charges d'intérêts sur les obligations locatives

Pour l'exercice 2025, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de (86) millions d'euros (voir note 9). Pour l'exercice 2024, la charge d'intérêts sur les obligations locatives était de (84) millions d'euros.

Note 26 Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Dettes fournisseurs	**19 866**	**19 375**
Avances et acomptes reçus	382	443
Dettes envers le personnel	1 152	1 164
Dettes fiscales (hors impôt société)	388	382
Total autres dettes et passifs courants	**1 922**	**1 989**
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	0	2
Dérivés sur Eurobond	7	209
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	27	0
Autres passifs financiers courants, hors dérivés	123	99
Autres passifs financiers courants	**157**	**310**

Note 27 Actifs et passifs sur contrats

(en millions d'euros)	2025	2024
Total actifs sur contrats au 1er janvier	1 445	1 297
Montant transféré en créances clients au cours de la période	(1 346)	(1 316)
Montant à transférer en créances clients au cours des prochaines périodes	1 580	1 445
Variations de périmètre	18	6
Change et divers	(117)	12
Total actifs sur contrats au 31 décembre	**1 580**	**1 445**

(en millions d'euros)	2025	2024
Total passifs sur contrats au 1er janvier	604	513
Montant reconnus en chiffre d'affaires sur la période	(636)	(507)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	656	604
Variations de périmètre	23	17
Change et divers	9	(23)
Total passifs sur contrats au 31 décembre	**656**	**604**

Note 28 Engagements

/ 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties (1)	299	91	82	126
Autres engagements (2)	719	227	492	-
Total engagements donnés	**1 018**	**318**	**574**	**126**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	13	13	-	-
Total engagements reçus	**2 013**	**13**	**2 000**	**-**

(1) Au 31 décembre 2025, 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, 47 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 15 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.
(2) Les autres engagements donnés pour 719 millions d'euros, correspondent principalement à :
- 14 millions d'euros liés au Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis) qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. En 2025, les versements réalisés sont de 2 millions d'euros ;
- 689 millions d'euros liés à des engagements pluriannuels de *Software as a Service* ;
- et 15 millions d'euros relatifs à un contrat de *sponsoring* couvrant les saisons 2025 à 2028 avec Manchester City.

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties (1)	293	70	90	133
Autres engagements (2)	16	-	16	-
Total engagements donnés	**309**	**70**	**106**	**133**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	12	11	-	1
Total engagements reçus	**2 012**	**11**	**2 000**	**1**

(1) Au 31 décembre 2024, les cautions et garanties comprenaient 62 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 29 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 12 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.
(2) Publicis Groupe a rejoint le Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis), ce qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. Après un versement de 4 millions d'euros en 2024, l'engagement restant s'élevait à 16 millions d'euros.

Autres engagements

Dans le cadre de la cession de MMS Communication LLC, le Groupe a conclu un accord lui permettant de racheter 100 % du capital de la société. Cette possibilité est soumise à des conditions de retour à la normale des activités, compte tenu d'une période d'exercice de cinq ans qui a débuté le 28 mars 2024. Cette période peut être étendue à douze ans, à la seule main de Publicis Groupe. Compte tenu des conditions actuelles, cette option d'achat a une valeur négligeable à la date d'arrêté des comptes.

Le Groupe détient une option d'achat sur les 50,11 % restants du capital de la société Core 1 WML, agence média basée en Irlande. L'option d'achat est valorisée au prix de marché selon la méthode des multiples appliquée à la marge opérationnelle avant amortissements (comme pour l'acquisition de 33,7 % du capital de Core 1 WML réalisée en 2022). La prime de contrôle ne représentant pas une valeur significative, cette option d'achat a une valeur nulle au 31 décembre 2025 et 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

Note 29 Instruments financiers

Catégorie d'instruments financiers

Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : données significatives non observables.

/ 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Catégorie comptable		
				Juste valeur par résultat (2)	Coût amorti (1)	Juste valeur par OCI (2)
Autres actifs financiers non courants						
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 3	118	118	118	–	–
● Titres non consolidés	Niveau 3	19	19	19	–	–
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2	50	50	–	50	–
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés, valeur nette	Niveau 2	43	43	–	43	–
● Créances de sous-location	Niveau 2	11	11	–	11	–
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1	30	30	–	–	30
● Autres	Niveau 2	16	16	–	16	–
Créances clients		15 904	15 904	–	15 904	–
Actifs sur contrats		1 580	1 580	–	1 580	–
Autres actifs financiers courants						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	4	4	4	–	–
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	18	18	18	–	–
● Dérivés sur Eurobond 2028 et 2031	Niveau 2	12	12	–	–	12
● Autres actifs financiers courants, hors dérivés		135	135	–	135	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 031	4 031	2 625	1 406	–
Total instruments financiers actifs		**21 971**	**21 971**	**2 784**	**19 145**	**42**
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2 et 3	3 082	3 082	278	2 804	–
Obligations locatives à plus d'un an	(3)	1 819	N/A	–	–	–
Dettes fournisseurs		19 866	19 866	–	19 866	–
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2 et 3	397	397	336	61	–
Obligations locatives à moins d'un an	(3)	363	N/A	–	–	–
Autres dettes financières courantes						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	–	–	–	–	–
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	27	27	27	–	–
● Dérivés sur Eurobond 2028 et 2031	Niveau 2	7	7	–	–	7
● Autres passifs financiers courants hors dérivés		123	123	–	123	–
Total instruments financiers passifs		**25 684**	**23 502**	**641**	**22 854**	**7**

(1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.
(2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.
(3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Catégorie comptable		
				Juste valeur par résultat (2)	Coût amorti (1)	Juste valeur par OCI (2)
Autres actifs financiers non courants						
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 3	112	112	112	-	-
● Titres non consolidés	Niveau 3	12	12	12	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2	43	43	-	43	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	Niveau 2	32	32	-	32	-
● Créances de sous-location	Niveau 2	27	27	-	27	-
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1	31	31	-	-	31
● Autres	Niveau 2	30	30	-	30	-
Créances clients		15 595	15 595	-	15 595	-
Actifs sur contrats		1 445	1 445	-	1 445	-
Autres actifs financiers courants						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	1	1	1	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	55	55	55	-	-
● Autres actifs financiers courants, hors dérivés		120	120	-	120	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 644	3 644	2 400	1 244	-
Total instruments financiers actifs		**21 147**	**21 147**	**2 580**	**18 536**	**31**
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2 et 3	1 843	1 843	287	1 556	-
Obligations locatives à plus d'un an	(3)	2 099	N/A	-	-	-
Dettes fournisseurs		19 375	19 375	-	19 375	-
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2 et 3	872	872	41	831	-
Obligations locatives à moins d'un an	(3)	361	N/A	-	-	-
Autres dettes financières courantes						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	2	2	2	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupes	Niveau 2	-	-	-	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Niveau 2	209	209	-	-	209
● Autres passifs financiers courants hors dérivés		99	99	-	99	-
Total instruments financiers passifs		**24 860**	**22 400**	**330**	**21 861**	**209**

(1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.
(2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.
(3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

Note 30 Gestion des risques

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de liquidité, risque de contrepartie clients et bancaires.

Exposition au risque de taux d'intérêt

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable résulte des financements réalisés par le Groupe. L'exposition est revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2025, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2025 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2025	Euro [1]	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	40 010	4 900	22 795	2 589	526	1 759	7 441
Passifs	29 586	4 997	17 368	1 596	226	1 252	4 147
Actif net	**10 424**	**(97)**	**5 427**	**993**	**300**	**507**	**3 294**
Effet des couvertures de change [2]	-	1 529	(1 529)	-	-	-	-
Actif net après couverture	**10 424**	**1 432**	**3 898**	**993**	**300**	**507**	**3 294**

(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 :

	2025	2024
Euro	13 %	13 %
Dollar US	57 %	57 %
Livre Sterling	8 %	9 %
Autres	22 %	21 %
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 114 millions d'euros sur le revenu consolidé 2025 ;
- de 18 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2025.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement et les paiements futurs relatifs aux obligations locatives se présentent comme suit :

/ 31 décembre 2025

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	3 079	62	62	812	652	35	1 456
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	652	342	87	158	45	20	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	68	4	3	42	19	-	-
Autres dettes financières	31	23	5	1	1	1	-
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**3 830**	**431**	**157**	**1 013**	**717**	**56**	**1 456**
Juste valeur des dérivés	4	9	-	(12)	-	-	7
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**3 834**	**440**	**157**	**1 001**	**717**	**56**	**1 463**
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives (1)	**2 714**	**431**	**353**	**328**	**303**	**278**	**1 021**

(1) Concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2026 représentent 9 millions d'euros.

/ 31 décembre 2024

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	2 384	777	22	22	773	14	776
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	355	44	94	119	40	58	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	84	21	1	-	43	19	-
Autres dettes financières	54	45	5	1	1	1	1
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**2 877**	**887**	**122**	**142**	**857**	**92**	**777**
Juste valeur des dérivés	154	9	-	-	69	-	76
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**3 031**	**896**	**122**	**142**	**926**	**92**	**853**
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives (1)	**2 762**	**442**	**401**	**308**	**290**	**266**	**1 055**

(1) Concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2025 représentaient 8 millions d'euros.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2025 de 4 031 millions d'euros ainsi que d'une ligne de crédit syndiquée multidevise confirmée, non tirée, d'un montant de 2 000 millions d'euros. Cette ligne, mise en place en juillet 2024 en remplacement d'un précédent dispositif de 1 579 millions d'euros à échéance 2026, a été prolongée jusqu'en 2030, dans le cadre de l'exercice d'une option d'extension. Une seconde option d'extension d'un an reste exerçable. 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 sont de type standard (changement de contrôle, 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 défini.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Exposition au risque de contrepartie clients

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances non échues	**11 728**	**11 647**
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	409	377
31 à 60 jours	106	89
61 à 90 jours	44	41
91 à 120 jours	27	29
Plus de 120 jours	179	196
Total créances échues	**765**	**732**
Créances clients facturées	**12 493**	**12 379**
Dépréciation	(148)	(167)
Créances clients facturées nettes	**12 345**	**12 212**

/ Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2025	2024
Cinq premiers clients	12 %	13 %
Dix premiers clients	20 %	22 %
Vingt premiers clients	30 %	32 %
Trente premiers clients	37 %	38 %
Cinquante premiers clients	45 %	47 %
Cent premiers clients	58 %	59 %

Exposition au risque de contrepartie bancaires

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoires les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 31 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux marchés clés (pays ou région). Ces pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une unique personne, ils sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Ainsi, le Groupe est constitué des secteurs opérationnels suivants qui correspondent aux zones géographiques où il opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, et Amérique latine.

Les secteurs opérationnels avec des caractéristiques économiques similaires (convergence des niveaux de marge), où la nature des services fournis aux clients et le type de clients auxquels sont destinés ces services sont similaires, ont été regroupés en cinq secteurs reportables : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

Information par zone géographique

La présentation de l'information financière selon les secteurs opérationnels conduit à présenter le même niveau d'information que celui par zone géographique.

/ Exercice 2025

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	Moyen- Orient et Afrique	Amérique latine	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**8 899**	**3 520**	**1 260**	**440**	**428**	**14 547**
Revenu [1] [2]	10 142	4 479	1 590	646	542	17 399
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(197)	(241)	(62)	(10)	(10)	(520)
Marge opérationnelle	**1 644**	**640**	**289**	**21**	**54**	**2 648**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(171)	(23)	(10)	(2)	(6)	(212)
Perte de valeur	-	(36)	(1)	-	-	(37)
Autres produits et charges non courants	-	(5)	-	-	-	(5)
Résultat opérationnel après perte de valeur	**1 473**	**576**	**278**	**19**	**48**	**2 394**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles [3]	10 192	2 096	1 275	390	274	14 227
Immobilisations corporelles (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) [3]	814	1 050	213	20	41	2 138
Autres actifs financiers non courants[3]	48	187	31	3	18	287
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128)	(69)	(38)	(6)	(9)	(250)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(10)	-	(2)	-	(10)	(22)
Acquisitions de filiales	(453)	(36)	(58)	(12)	(111)	(670)

(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 2025 est de 4 479 millions d'euros dont 1 135 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2025 est de 10 142 millions d'euros dont 9 720 millions d'euros relatifs aux États-Unis.
(3) Au 31 décembre 2025, les immobilisations incorporelles nettes s'élèvent à 14 227 millions d'euros, dont 405 millions d'euros relatifs à la France et 8 991 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 2 138 millions d'euros, dont 727 millions d'euros relatifs à la France et 786 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élèvent à 287 millions d'euros, dont 128 millions d'euros relatifs à la France et 48 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

/ Exercice 2024

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	Moyen- Orient et Afrique	Amérique latine	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**8 583**	**3 384**	**1 218**	**406**	**374**	**13 965**
Revenu [1] [2]	9 416	4 097	1 513	586	418	16 030
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(195)	(222)	(59)	(10)	(9)	(495)
Marge opérationnelle	**1 640**	**588**	**242**	**20**	**29**	**2 519**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(191)	(30)	(9)	(2)	(2)	(234)
Perte de valeur	(62)	(10)	(12)	-	(2)	(86)
Autres produits et charges non courants	3	-	11	(1)	2	15
Résultat opérationnel après perte de valeur	**1 390**	**548**	**232**	**17**	**27**	**2 214**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles [3]	11 040	2 117	1 212	402	141	14 912
Immobilisations corporelles (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) [3]	959	1 181	146	21	36	2 343
Autres actifs financiers non courants [3]	56	187	33	3	8	287
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(130)	(64)	(30)	(3)	(11)	(238)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(4)	41	(1)	-	(2)	34
Acquisitions de filiales	(821)	(76)	(18)	-	-	(915)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes), il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.
(2) En Europe, le revenu 2024 était de 4 097 millions d'euros dont 1 147 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2024 était de 9 416 millions d'euros dont 9 036 millions d'euros relatifs aux États-Unis.
(3) Au 31 décembre 2024, les immobilisations incorporelles nettes s'élevaient à 14 912 millions d'euros, dont 415 millions d'euros relatifs à la France et 10 556 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élevaient à 2 343 millions d'euros, dont 833 millions d'euros relatifs à la France et 930 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élevaient à 287 millions d'euros, dont 122 millions d'euros relatifs à la France et 56 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

Note 32 Plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants et salariés du Groupe sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres ou en cash pour des cas particuliers.

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2025

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'exercice 2025, avec les caractéristiques suivantes :

Plans d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2025 » (mars 2025)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double 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 2025, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, Dentsu et Havas).

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 2028.

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2025 PDG » (mars 2025)

Dans le cadre du plan LTIP 2025 PDG, le Président-Directeur Général s'est vu attribuer des actions gratuites, sous une double 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 2025 à 2027, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, IPG, Dentsu et Havas).

Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2025 à 2027, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

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 2028.

Plans d'*incentive* à long terme dits « March 2025 Epsilon LTI plan » et « September 2025 Epsilon LTI plan » (mars et septembre 2025)

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 à des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2026 (30 % des actions), mars 2027 (30 % des actions) et mars 2028 (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 « 2025 Publicis Sapient LTI plan » (avril 2025)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 40 % et à des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 60 %. Elles sont livrables en avril 2026 (30 % des actions), avril 2027 (30 % des actions) et avril 2028 (40 % des actions).

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a procédé, en février et mars 2025, à la mesure de la performance des plans LTIP 2022 Président du Directoire, LTIP 2022 membres du Directoire, Publicis Sapient LTI 2024, Epsilon LTI 2024 et LTIP 2024 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté est de 100 % pour l'ensemble de ces plans, excepté pour les plans Publicis Sapient LTI 2024 et Epsilon LTI 2024 dont la performance a été validée à un niveau de 75 % et 50 % respectivement.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2025

Actions gratuites	LTIP 2025 (1)	LTIP 2025 PDG (2)	March 2025 Epsilon LTI plan (1)	September 2025 Epsilon LTI plan (1)	2025 Publicis Sapient LTI Plan (1)
Date d'attribution	12/03/2025	12/03/2025	12/03/2025	17/09/2025	16/04/2025
Nombre d'actions attribuées à l'origine	739 027	43 740	295 553	38 634	621 557
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	93,62	93,62	93,62	83,32	85,82
Juste valeur à la date d'attribution (moyenne pondérée, en euros)	82,60	82,60	85,96	75,29	78,12
Période d'acquisition (en années)	3	3	1 à 3	1 à 3	1 à 3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour 2025.
(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2025 à 2027.

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2025

Plans	Date d'attribution initiale	Juste valeur de l'action à la date d'attribution	Actions restant à livrer au 1er janvier 2025 ou attribuées au cours de 2025	Actions annulées ou prescrites en 2025	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2025	Actions restant à livrer au 31 décembre 2025	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Spécial de rétention 2019 (1)	15/11/2019	31,85	136 890	-	(136 890)	-	19/03/2025	-
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	45,40	50 168	(333)	(49 835)	-	14/04/2025	-
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques (2)(3)	18/03/2022	57,61	541 047	(10 955)	(530 092)	-	19/03/2025	-
Plan LTIP 2022 Président du Directoire	18/03/2022	56,49	62 043	-	(62 043)	-	26/05/2025	-
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57,64	57 185	-	(57 185)	-	19/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	57,64	148 149	(2 941)	(145 208)	-	31/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	52,72	24 151	(2 435)	(21 716)	-	30/09/2025	-
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	55,24	109 975	(2 296)	(55 048)	52 631	13/04/2026	0,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	55,24	331 162	(1 125)	(330 037)	-	11/04/2025	-
Plan LTIP 2023	16/03/2023	63,01	675 711	(84 918)	-	590 793	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire	16/03/2023	62,81	16 634	-	-	16 634	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Président du Directoire (4)	16/03/2023	60,31	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	0,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	54,14	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	2,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	65,84	236 034	(21 366)	(99 540)	115 128	31/03/2026	0,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	67,74	21 843	(4 444)	(7 624)	9 775	30/09/2026	0,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) (5)	17/04/2023	65,68	196 748	(8 541)	(65 222)	122 985	14/06/2027	1,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) (5)	17/04/2023	64,14	196 227	(10 077)	-	186 150	15/06/2026	0,45
Plan LTIP 2024 (6)	15/03/2024	88,14	569 633	(64 555)	-	505 078	16/04/2027	1,29
Plan LTIP 2024 Membres du Directoire	15/03/2024	88,14	26 411	-	-	26 411	16/03/2027	1,21
Plan LTIP 2024 Président du Directoire	15/03/2024	84,28	41 598	-	-	41 598	16/03/2027	1,21
Plan March Epsilon LTI 2024	15/03/2024	91,27	136 072	(19 644)	(38 188)	78 240	31/03/2027	1,25
Plan September Epsilon LTI 2024	18/09/2024	90,08	19 937	(2 567)	(5 212)	12 158	30/09/2027	1,75
Plan Publicis Sapient LTI 2024 (7)	15/04/2024	96,22	379 561	(16 747)	(113 095)	249 719	17/05/2027	1,38
Plan LTIP 2025	12/03/2025	82,60	739 027	(29 292)	-	709 735	13/03/2028	2,20
Plan LTIP 2025 PDG	12/03/2025	82,60	43 740	-	-	43 740	13/03/2028	2,20
Plan March Epsilon LTI 2025 (8)	12/03/2025	85,96	295 553	(163 820)	-	131 733	31/03/2028	2,25
Plan September Epsilon LTI 2025 (8)	17/09/2025	75,29	38 634	(19 903)	-	18 731	02/10/2028	2,75
Plan Publicis Sapient LTI 2025 (9)	16/04/2025	78,12	621 557	(376 538)	-	245 019	18/04/2028	2,30
Total des plans en actions gratuites			**5 939 695**	**(842 497)**	**(1 716 935)**	**3 380 263**		

(1) Les actions livrées en 2025 correspondent à celles de la troisième tranche qui avaient été attribuées dans le cadre du plan LTIP 2022 aux bénéficiaires initiaux. La date de livraison du plan initial (31/03/2023) avait été allongée et avait été alignée sur celle du LTIP 2022.
(2) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la troisième tranche avait fait l'objet de remplacement par le plan LTIP 2022.
(3) Date d'attribution au 17/10/2022 et date de livraison au 19/03/2025 pour le plan spécifique individuel.
(4) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023 mais un complément d'actions de surperformance avait été attribué le 31/05/2023, à la suite des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires et les conditions de performance du plan avaient été modifiées à cette date.
(5) L'attribution initiale des actions avait eu lieu le 17/04/2023 mais un complément d'actions avait été attribué le 13/06/2023. De ce fait, la date de livraison du plan avait été allongée et alignée sur celle de l'attribution complémentaire.
(6) Un complément d'actions avait été attribué le 15/04/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire, postérieure à celle du plan initial prévue le 16/03/2027.
(7) Un complément d'actions avait été attribué le 17/05/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire postérieure à celle du plan initial prévue le 15/04/2027.
(8) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 50 %, entraînant l'annulation de 145 952 actions pour le plan March Epsilon LTI 2025 et 18 805 actions pour le plan September Epsilon LTI 2025.
(9) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 40 %, entraînant l'annulation de 367 379 actions.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour l'ensemble des plans, ainsi qu'une condition de marché uniquement pour les plans LTIP 2022 du Président du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2025	2024
Attributions au 1er janvier	**4 201 184**	**5 151 357**
Attributions effectuées au cours de l'année	1 738 511	1 513 707
Livraisons	(1 716 935)	(1 673 636)
Attributions devenues caduques	(842 497)	(790 244)
Attributions au 31 décembre	**3 380 263**	**4 201 184**

Impact des plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2025 de ces plans s'élève à 89 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 91 millions d'euros en 2024 (voir note 5).

Concernant les 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 2025, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2025 est la suivante :

- pour les plans de performance mesurée sur un an, au titre de la performance 2025 : 100 %, sauf pour le Plan Publicis Sapient LTI 2025 dont la performance a été évaluée à 40%, et les plans March Epsilon LTI 2025 et September Epsilon 2025 dont la performance a été évaluée à 50% ;
- pour les plans de performance mesurée sur trois ans, au titre de la performance de la période de trois ans et concernant les plans mis en place au profit du Président-Directeur Général et des anciens membres du Directoire (LTIP 2023 Membres du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire, LTIP 2024 Membres du Directoire, LTIP 2024 Président du Directoire et LTIP 2025 PDG) : 100 %.

Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech [1]	13	-	15	-
Unlimitail	5	2	3	4
SCB Tech X	-	-	2	-
Total	**18**	**2**	**20**	**4**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions.

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc	6	-	5	-
Viva Tech [1]	-	-	-	5
Unlimitail	2	1	1	2
ZAG Ltd	6	-	4	-
Core 1 WML Ltd	-	-	1	1
Dragonfly	1	-	4	-
PS Hummingbird Ltd	7		4	
Autres	-	-	1	-
Total	**22**	**1**	**20**	**8**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions.

En 2025, un produit non courant de 2 millions d'euros a été constaté correspondant à la plus-value réalisée lors de la cession de MSL France qui détenait une participation dans Viva Tech (voir notes 8 et 15).

En 2024, un produit non courant de 14 millions d'euros, généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir notes 8 et 15), avait été constaté dans les comptes consolidés du Groupe.

Autres opérations réalisées avec les parties liées

En 2025, il n'y a pas eu d'autres opérations avec les parties liées.

En 2024, la société Weborama, spécialisée dans la collecte de données marketing et publicité digitale, était détenue indirectement par la société Ycor, dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe jusqu'en mai 2024, avait des intérêts. Weborama fournissait à Epsilon, filiale de Publicis Groupe, un accès à sa base de données comportementales BigSea (en France), sa plateforme NLP (*Natural Language Processing*) aux États-Unis, ainsi que les services de maintenance associés et des prestations de conseil en stratégie. Le coût de ces prestations sur l'exercice 2024 s'élevait à 4 millions d'euros.

Par ailleurs, une opération de rachat d'un bloc d'actions a été réalisée en 2024 avec Mme Sophie Dulac, dont les conditions sont décrites dans la note 21.

Rémunération des dirigeants

À compter du 29 mai 2024, suite à l'adoption du changement de la structure de gouvernance par l'Assemblée Générale, la direction du Groupe est assurée par le Conseil d'Administration et le Président-Directeur Général. Le Président-Directeur Général est assisté par un Comité exécutif qui représente les différentes activités du Groupe.

La rémunération des dirigeants donnée au titre de l'exercice 2025 et 2024 comprend celles du Président-Directeur Général, des administrateurs et des membres du Comité exécutif.

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunération brute totale [1]	(16)	(15)
Paiement en actions [2]	(13)	(10)

(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 2025 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 2024.

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 2025 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	PwC		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
(en millions d'euros)	2025	2025	2025	2025	2025	2025
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	1,0	16 %	1,0	10 %	2,0	12 %
Certification des comptes	*0,7*		*0,7*		*1,4*	
Autres services	*0,3*		*0,3*		*0,6*	
Filiales	0,2	3 %	0,9	8 %	1,1	6 %
Certification des comptes	*0,2*		*0,6*		*0,8*	
Autres services	*0,0*		*0,3*		*0,3*	
Sous-total	**1,2**	**19 %**	**1,9**	**18 %**	**3,1**	**18 %**
Réseau						
Certification des comptes	*4,3*	*70 %*	*7,3*	*68 %*	*11,6*	*69 %*
Autres services	*0,7*	*11 %*	*1,5*	*14 %*	*2,2*	*13 %*
Sous-total	**5,0**	**81 %**	**8,8**	**82 %**	**13,8**	**82 %**
Total	**6,2**	**100 %**	**10,7**	**100 %**	**16,9**	**100 %**

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2024 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élevaient à :

	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
(en millions d'euros)	2024	2024	2024	2024	2024	2024
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,9	13 %	0,6	6 %	1,5	9 %
Certification des comptes	*0,8*		*0,6*		*1,4*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Filiales	0,4	6 %	0,8	8 %	1,2	7 %
Certification des comptes	*0,3*		*0,8*		*1,1*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Sous-total	**1,3**	**19 %**	**1,4**	**14 %**	**2,7**	**16 %**
Réseau						
Certification des comptes	*4,2*	*63 %*	*6,8*	*69 %*	*11,0*	*67 %*
Autres services	*1,2*	*18 %*	*1,6*	*16 %*	*2,8*	*17 %*
Sous-total	**5,4**	**81 %**	**8,4**	**86 %**	**13,8**	**84 %**
Total	**6,7**	**100 %**	**9,8**	**100 %**	**16,5**	**100 %**

Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025

Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2025 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Advance Marketing Services SASU	100,00 %	100,00 %	France
Bizon (Ologir SAS) [1]	100,00 %	100,00 %	France
Downtown Paris SASU [1]	100,00 %	100,00 %	France
Epsilon France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Indépedance Média SASU	100,00 %	100,00 %	France
Mediagare SNC	67,00 %	67,00 %	France
Metrobus Ile-de-France SAS	67,00 %	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 SARL	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Drugstore Champs Elysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient France SASU	100,00 %	100,00 %	France
PublicisLive France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Services Marketing Diversifiés SASU	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 Limited	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
MMS Comunicaciones Argentina S.R.L.	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragma Tecnologia y Desarrollo SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragmatica Technologies SA	100,00 %	100,00 %	Argentine
212 Ignite Pty Ltd (1)	100,00 %	100,00 %	Australie
Atomic Search Pty Ltd (1)	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Communications Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Sapient Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Austria GmbH	100,00 %	100,00 %	Autriche
MMS Communications Belgium SRL	100,00 %	100,00 %	Belgique
APX Comunicaes Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
BR Influenciadores Marketing Ltda (1)	99,00 %	99,00 %	Brésil
DPZ Comunicacoes Ltda	99,62 %	99,62 %	Brésil
Farol Influenciadores Ltda (1)	99,00 %	99,00 %	Brésil
Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
MMS Brasil Comunicação Ltda.	99,62 %	99,62 %	Brésil
Talent Marcel Comunicacao e Planejamento Ltda	99,86 %	99,86 %	Brésil
APX Exchange Canada Inc. (1)	100,00 %	100,00 %	Canada
Communications G/B2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Leo Burnett Company Ltd.	100,00 %	100,00 %	Canada
Mars-Philter, Inc. (1)	92,58 %	92,58 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis 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 Bejing 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 PR Consultancy Shanghai Co. Ltd. (1)	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
Shanghai Ideas Palace Adverstising	100,00 %	100,00 %	Chine

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
APEX Trading Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
MMS Communicaciones 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 LLC	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
Nurun Crazy Labs S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis One Spain S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
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
Blue 449 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Captiv 8, Inc. (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Corra Technology Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	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 & Company Inc	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
Level Sunset	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Lotame Solutions, Inc (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Mars Advertising, Inc.	92,58 %	92,58 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
OneFluential, Inc. (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Plowshare Group, LLC	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
P-Value Communications LLC (1)	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 Wellness, LLC (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi and Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Spinnaker Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
The Influential Network Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Twin Oaks Integrated Marketing LLC (1)	92,58 %	92,58 %	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	100,00 %	100,00 %	Grèce
Denuo Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong Kong
Leo Burnett Limited (HK)	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
AOR (1)	100,00 %	100,00 %	Israël
Braumann Ber Rivnay Ltd.	100,00 %	100,00 %	Israël

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Super Push (Marketing Systems) Ltd	100,00 %	100,00 %	Israël
Apx Italy S.R.L. (1)	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
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
VivaKi (Malaysia) Sdn. Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Lion Communications Mexico	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS Media Brands Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Publicis Communications Norway AS	80,00 %	80,00 %	Norvège
MMS New Zealand Ltd.	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Muscat SPC	100,00 %	100,00 %	Oman
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
Hemisphere Leo Burnett, Inc	84,84 %	84,84 %	Philippines
Sun Reachers, Inc. (1)	78,27 %	78,27 %	Philippines
PGP hub sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Saatchi & Saatchi IS sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Zenith Poland sp. z.o.o (1)	100,00 %	100,00 %	Pologne
MMS Portugal Lda	100,00 %	100,00 %	Portugal
Badillo Saatchi & Saatchi Inc.	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications s.r.o.	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Lion Communication Service S.A.	51,05 %	51,05 %	Roumanie
Publicis Groupe Media Bucharest	50,96 %	41,03 %	Roumanie
Tremend Software Consulting S.R.L	100,00 %	100,00 %	Roumanie
APX Trading Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Bartle Bogle Hegarty Ltd (1)	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
Saatchi & Saatchi Group Ltd.	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	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
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
MMS Communications Singapore Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media 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 Switzerland	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Denuo Ltd. Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taïwan
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taïwan
Star Reachers Group Co	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Lion Communications Turkey Reklam ve İletişim Hizmetleri A.Ş.	100,00 %	100,00 %	Turquie
Vivaki Turkey Medya Hizmetleri A.Ş. (1)	100,00 %	100,00 %	Turquie
MMS Communications Vietnam Company Ltd.	76,50 %	76,50 %	Vietnam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2025 ne figurant pas dans la liste 2024

Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% intérêt	Pays
Somupi S.A	34,00 %	France
Unlimitail SAS	49,00 %	France
Voila SAS	50,00 %	France
Contender Labs, LLC	49,00 %	États-Unis
JJLabs LLC	49,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting Inc (1)	100,00 %	États-Unis
Core 1 WML Ltd	49,90 %	Irlande
Insight Redefini Ltd	25,00 %	Nigéria
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.

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 votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 et des risques financiers.

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 2025 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.

1/ Reconnaissance du revenu

(Notes 1.3 « Revenu », « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » et 27 « Actifs et passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Le montant total du revenu s'élève à 17 399 millions d'euros dans les comptes consolidés de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2025. Les principes de reconnaissance du revenu sont présentés dans la 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 et 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 ou des modalités de transfert du contrôle pourrait 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	● Nous avons apprécié la conformité de l'application des principes et des méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu tels que décrits dans l'annexe aux comptes consolidés. ● Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la Direction, apprécié l'environnement de contrôle interne portant sur les processus et les systèmes d'information sous-jacents et, le cas échéant, mis en œuvre des tests d'efficacité sur les contrôles clés. ● Nous avons effectué des tests de détail, pour une sélection de contrats fondée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, pour vérifier, au regard des contrats signés ou d'autres preuves externes, la conformité de la comptabilisation du revenu, la correcte séparation des exercices ainsi que 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.

2/ Évaluation des goodwill

(Notes 1.3 « Goodwill », 7 « Dotations aux amortissements et pertes de valeur », 12 « Goodwill » 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 qui peuvent donner lieu à la comptabilisation de goodwill au bilan. Au 31 décembre 2025, le montant des goodwill nets dans le bilan consolidé de Publicis Groupe SA s'élève à 13 293 millions d'euros. 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 juste valeur (déterminée par application de multiples de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité (déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés). L'évaluation de la valeur recouvrable des goodwill fait appel à de nombreuses estimations et jugements de la part de la Direction notamment s'agissant : ● de l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le groupe opère, ● des multiples de marché retenus ou de la capacité du Groupe 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. Nous considérons que l'évaluation des goodwill constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur montant significatif dans les comptes consolidés et en raison de la sensibilité de certaines hypothèses retenues par la direction pour déterminer leur valeur recouvrable.

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, 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 (2026-2030) retenues dans les tests de dépréciation avec les projections financières pluriannuelles de l'exercice précédent 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 lors des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe SA dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers du Groupe ;
	  ● comparé les principales hypothèses retenues par la société Publicis Groupe SA en termes de revenu et de marge opérationnelle avec des données externes ;
	  ● vérifié la cohérence des estimations de flux de trésorerie futurs avec les principales hypothèses retenues, issues des projections financières à cinq ans (2026-2030) validées par la direction financière, dont l'année 2026 est issue du budget annuel présenté au Conseil d'Administration ;
	  ● 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 ;
	  ● conforter le niveau de multiples de marché retenus, avec nos propres sources de données, lorsque la valeur recouvrable est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché ;
	  ● tester la fiabilité mathématique des modèles.
	● 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.

3/ Comptabilisation et évaluation des provisions pour risques et litiges, autres provisions et passifs éventuels

(Notes 1.3 « Provisions », et 22 « Provisions et passifs éventuels » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Du fait de leur implantation dans plus de 100 pays, les sociétés du Groupe sont soumises à des lois et à des réglementations variées, y compris fiscales, complexes et en constante mutation. De plus, dans le cadre de l'exercice de leur activité, la société Publicis Groupe SA et ses filiales peuvent être assignées ou conjointement citées dans une action judiciaire intentée à leur encontre, ou à l'encontre de leurs clients, par des tiers, par des concurrents de leurs clients, par une autorité administrative ou de régulation, ou encore par une association de consommateurs. L'évaluation par la Direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe SA à comptabiliser au 31 décembre 2025 des provisions pour risques et litiges à hauteur de 170 millions d'euros et des autres provisions à hauteur de 154 millions d'euros dans ses comptes consolidés. Compte tenu de l'incertitude quant à l'issue des procédures engagées, du degré de jugement élevé de la Direction dans l'estimation des risques, et des montants comptabilisés de provisions, nous considérons la comptabilisation et l'évaluation des provisions pour risques et litiges, des autres provisions et des passifs éventuels, comme un point clé de l'audit.

Réponse d'audit apportée	● Nous avons pris connaissance des procédures mises en œuvre par la Direction afin de recenser les risques et litiges, d'en mesurer les enjeux et, le cas échéant, d'évaluer le montant des passifs à comptabiliser, conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans les notes annexes.
	● Nous avons pris connaissance des rapports internes relatifs aux risques et litiges préparés par les équipes locales et analysés par la direction juridique du Groupe.
	● 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 direction juridique du Groupe et en nous entretenant avec celle-ci 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, aux autres provisions et aux passifs éventuels présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

V. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe SA par vos Assemblées générales du 27 mai 2025 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 31 mai 2023 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet KPMG SA dans la troisième année.

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 et des risques financiers de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques financiers

Nous remettons au Comité d'audit et des risques financiers 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 et des risques financiers 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 et des risques financiers 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 et des risques financiers des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anne-Claire Ferrié Romain Dumont

KPMG S.A

Marie Guillemot Nicolas Poncet

Chapitre 7.
COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2025

7.1	COMPTE DE RÉSULTAT	342
7.2	BILAN	343
7.3	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA	345
7.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	364
7.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	365
7.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	366

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2025	2024
Production vendue	3	35 812	40 266
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	4	–	108 955
Autres produits	4	121 787	898
Total des produits d'exploitation		**157 599**	**150 119**
Achats et charges externes		(13 784)	(17 716)
Impôts et taxes		(2 149)	(2 107)
Charges de personnel	5	(134 397)	(122 790)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 134)	(1 410)
Autres charges		(1 682)	(1 804)
Total des charges d'exploitation		**(153 146)**	**(145 827)**
Résultat d'exploitation		**4 453**	**4 292**
Produits financiers de participations		1 106 600	2 003 270
Autres intérêts et produits assimilés		3 245	4 700
Reprises sur dépréciations et provisions		26	–
Total des produits financiers		**1 109 871**	**2 007 970**
Intérêts et autres charges financières		(78 668)	(127 698)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 705)	(1 504)
Total des charges financières		**(80 373)**	**(129 202)**
Résultat financier	**6**	**1 029 498**	**1 878 768**
Résultat courant avant impôt		**1 033 951**	**1 883 060**
Produits exceptionnels		**–**	**4 200**
Charges exceptionnelles		**–**	**(425)**
Résultat exceptionnel	**7**	**–**	**3 775**
Impôts sur les bénéfices	**8**	**11 892**	**8 611**
Résultat net de l'exercice		**1 045 843**	**1 895 446**

7.2 BILAN

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2025 Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	31 décembre 2024 Montants nets
ACTIF					
Immobilisations incorporelles	***9.1***	**3 498**	**(1 624)**	**1 874**	**1 914**
Concessions et fonds de commerce		2 991	(1 117)	1 874	1 407
Autres immobilisations incorporelles		507	(507)	–	507
Immobilisations corporelles	***9.2***	**45 516**	**(39 266)**	**6 250**	**7 012**
Terrains		2 291	–	2 291	2 291
Constructions		41 720	(37 999)	3 721	27
Installations techniques, matériel et outillage industriels		–	–	–	–
Autres immobilisations corporelles		1 505	(1 267)	238	4 694
Immobilisations financières		**6 321 071**	**(123 217)**	**6 197 854**	**5 617 743**
Participations	*9.3*	5 723 479	(123 115)	5 600 364	5 600 364
Créances rattachées à des participations	*9.4*	597 315	–	597 315	17 204
Prêts et autres immobilisations financières		277	(102)	175	175
Actif immobilisé		**6 370 085**	**(164 107)**	**6 205 978**	**5 626 669**
Créances					
Créances clients et comptes rattachés		7 390	–	7 390	9 499
Autres créances		12 897	(10)	12 888	14 071
Charges constatées d'avance		661	–	661	412
Valeurs mobilières de placement					
Actions propres	*10*	321 244	–	321 244	299 925
Autres titres	*10*	17 891	–	17 891	14 361
Disponibilités		25	–	25	54
Actif circulant		**360 108**	**(10)**	**360 099**	**338 322**
Frais d'émission des emprunts	*11*	9 159	–	9 159	4 274
Primes de remboursement des emprunts	*12*	1 245	–	1 245	–
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif		–	–	–	–
Total de l'actif		**6 740 597**	**(164 117)**	**6 576 481**	**5 969 265**

(en milliers d'euros)	*Note*	31 décembre 2025	31 décembre 2024
PASSIF			
Capital social		101 725	101 725
Primes d'émission, de fusion et d'apport		2 189 370	2 189 370
Réserve légale		10 172	10 172
Report à nouveau		1 003 789	11 289
Capitaux propres avant résultat		**3 305 056**	**2 312 556**
Résultat de l'exercice		1 045 843	1 895 446
Capitaux propres	***14***	**4 350 899**	**4 208 002**
Total provisions	***15***	**1 758**	**1 758**
Autres emprunts obligataires	*16*	1 271 795	–
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	*17*	–	–
Emprunts et dettes financières diverses	*18*	930 854	1 738 419
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 001	3 332
Dettes fiscales et sociales		16 493	17 061
Autres dettes		681	693
Produits constatés d'avance		–	–
Dettes		**2 223 824**	**1 759 505**
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif		–	–
Total du passif		**6 576 481**	**5 969 265**

7.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits marquants de l'exercice	346
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	347
Note 3	Production vendue	348
Note 4	Autres produits	349
Note 5	Charges de personnel	349
Note 6	Résultat financier	349
Note 7	Résultat exceptionnel	350
Note 8	Impôt sur les bénéfices	350
Note 9	Actif immobilisé	350
Note 10	Actions propres et autres titres	352
Note 11	Frais d'émission des emprunts	353
Note 12	Primes de remboursement des emprunts	353
Note 13	Effectif moyen	353
Note 14	Capitaux propres	354
Note 15	Provisions	355
Note 16	Emprunts obligataires	356
Note 17	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	356
Note 18	Emprunts et dettes financières divers	356
Note 19	État des échéances des créances et des dettes	356
Note 20	Engagements hors bilan	357
Note 21	Événements postérieurs à la clôture	359
Note 22	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2025	360
Note 23	Compte de résultat et bilan arrêtés au 31 décembre 2024	361

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 **27 mai 2025**, Publicis a tenu son **Assemblée générale**. Toutes les résolutions ont été adoptées parmi lesquelles :

- le versement d'un dividende de 3,60 euros par action, en progression de 5,9 % par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2023. Le détachement du dividende est intervenu le 1er juillet 2025 et le dividende mis en paiement le 3 juillet 2025 pour un montant total de 903 millions d'euros ;
- la nomination du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes en remplacement du cabinet Ernst & Young & Autres ;
- la nomination du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du cabinet KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, en remplacement du cabinet Grant Thornton ;
- les rémunérations des mandataires sociaux versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice ;
- les politiques de rémunération pour 2025 du Président-Directeur Général et des Administrateurs, telles que présentées dans le document d'enregistrement universel 2024.

Le **25 avril 2025**, Publicis Groupe a démarré un **programme de rachat d'actions propres** qui s'est finalisé le 30 juin 2025. Dans le cadre de ce programme, Publicis Groupe SA a procédé au rachat de 1 610 899 de ses actions pour un montant de 150 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières. Ce programme a pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Au cours du 1er semestre 2025, la Société a mené plusieurs opérations significatives de gestion de sa structure financière :

- **en mai 2025, extension d'une ligne de crédit syndiquée :** le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, dont la maturité initiale était fixée à juillet 2029, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune. La première option d'extension d'un an a été exercée, portant la maturité de la ligne à juillet 2030. Au 31 décembre 2025, cette ligne n'est pas utilisée ;
- **mise en place d'un programme EMTN et émission obligataire :** depuis **le 16 mai 2025,** le Groupe dispose d'un programme de financement (*Euro Medium Term Notes*) d'un montant de 1 500 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme, la Société a réalisé une émission obligataire le **4 juin 2025** pour un montant total de 1 250 millions d'euros, réparti en deux tranches :
  - 600 millions d'euros à échéance juin 2029, portant intérêt au taux annuel de 2,875 %,
  - 650 millions d'euros à échéance juin 2032, portant intérêt au taux annuel de 3,375 %.

Au cours de l'exercice, la Société a perçu des dividendes de ses filiales pour un montant de 1 106 millions d'euros, dont 1 100 millions d'euros en provenance de Publicis Groupe Holdings B.V, principale sous-holding du Groupe.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2025 sont établis conformément au plan comptable général (règlement ANC 2014-03) et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Changement de méthode comptable

À compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2025, Publicis Groupe SA applique le règlement n° 2022-06 du 4 novembre 2022 relatif à la modernisation des états financiers, qui modifie le plan comptable général. Ce texte, homologué par arrêté du 26 décembre 2023 et d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter de 2025, constitue un changement de méthode comptable s'imposant à la Société. En conséquence, les états financiers de l'exercice 2025 sont présentés selon les nouvelles dispositions du règlement. Les principales modifications induites portent sur : (i) la définition du résultat exceptionnel, désormais limitée aux seuls éléments directement liés à des événements majeurs et inhabituels (les opérations courantes étant enregistrées en résultat d'exploitation ou financier) ; (ii) la suppression de la technique des transferts de charges ; et (iii) l'adoption de nouveaux modèles de bilan et de compte de résultat harmonisés définis par l'ANC, impliquant quelques reclassements de postes pour mise en conformité.

Conformément aux dispositions de ce règlement, l'application est prospective à compter du 1er janvier 2025. Seuls les reclassements nécessaires pour se conformer au nouveau modèle de bilan et de compte de résultat ont été opérés sur les valeurs d'ouverture au 1er janvier 2025. Les comptes 2024, tels qu'ils avaient été établis selon l'ancien référentiel, ont été repris dans le présent document (cf. note 23 des comptes annuels).

L'adoption du règlement 2022-06 modifie essentiellement la présentation du compte de résultat 2025. Aucun effet sur le résultat net ni sur les capitaux propres n'est à constater du fait de ce changement, hormis des reclassements internes. Notamment, les refacturations d'actions propres livrées dans le cadre des plans d'actions gratuites attribuées aux salariés, précédemment présentées dans la ligne « Reprises sur provisions et transferts de charges » pour un montant de 108 901 milliers d'euros en 2024, sont désormais incluses dans la ligne « Autres produits d'exploitation » à compter de 2025 pour un montant de 120 721 milliers d'euros.

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 d'acquisition. 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'utilité est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'utilité est déterminée selon des critères tels que l'actif net réévalué, l'utilisation de méthodes analogiques consistant à appliquer des multiples construits à partir d'échantillons de sociétés ou de transactions comparables, l'utilisation de méthodes d'actualisation des flux de trésorerie disponibles (*Discounted Cash Flow* – DCF) issus des plans d'activité établis par la Direction sur un horizon à cinq ans, ainsi que le caractère stratégique de la participation pour le Groupe. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de rapports d'évaluation élaborés par un expert indépendant.

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 et les SICAV monétaires détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Les actions propres affectées 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 dépréciations à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – actif/passif » au bilan ;
- les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée Générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Résultat exceptionnel

Le règlement ANC n° 2022-06, appliquable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025, prévoit que sont comptabilisés en résultat exceptionnel uniquement les éléments suivants :

- les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel ;
- les écritures comptables d'origine purement fiscale ;
- les changements de méthode comptable que l'entité est amenée à comptabiliser en résultat, plutôt qu'en capitaux propres, en raison de l'application de règles fiscales ;
- les corrections d'erreur, sauf dans les cas où celles-ci sont inscrites directement en capitaux propres.

Impôt sur les bénéfices

Publicis Groupe SA et certaines de ses filiales se sont placées sous le régime de l'intégration fiscale. Chacune des sociétés calcule et comptabilise sa charge d'impôt sur les sociétés comme si elle était imposée séparément.

L'économie d'impôt résultant de l'application du régime de fiscalité de groupe est égale à la différence entre la somme des impôts payés par les sociétés intégrées à la société intégrante et l'impôt calculé sur le résultat d'ensemble. Cette économie est définitivement acquise à la société intégrante.

Néanmoins, compte tenu des dispositions prévues dans les conventions avec les filiales, les économies d'impôt, constatées par la société intégrante au cours d'un exercice, résultant de l'utilisation des déficits fiscaux et moins-values nettes à long terme transmis par les sociétés intégrées ne sont que provisoires. En effet, les sociétés intégrées déterminent leur imposition comme si elles étaient imposées séparément.

Note 3 Production vendue

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 Autres produits

Les autres produits d'exploitation 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.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2025 incluent la rémunération du Président-Directeur Général et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 125 788 milliers d'euros en 2025, les coûts liés aux plans d'actions gratuites dont la livraison en actions existantes entraîne une charge au compte de résultat. En 2024, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 113 423 milliers d'euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2025	2024
Dividendes	1 105 812	2 003 180
Autres produits de participations	788	90
Produits financiers de participations	**1 106 600**	**2 003 270**
Autres produits financiers	2 641	3 668
Gains de change	604	1 032
Autres intérêts et produits assimilés	**3 245**	**4 700**
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	26	–
Reprise de provisions financières	–	–
Reprises sur dépréciations et provisions	**26**	**–**
Total des produits financiers	**1 109 871**	**2 007 970**
Charges sur emprunts obligataires	(21 795)	(9 324)
Autres charges financières	(56 045)	(117 796)
Pertes de change	(828)	(578)
Intérêts et autres charges financières	**(78 668)**	**(127 698)**
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(1 705)	(1 477)
Dotation aux provisions pour perte de change	–	–
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	–	(26)
Dotation aux autres provisions financières	–	(1)
Dotations aux amortissements et aux provisions	**(1 705)**	**(1 504)**
Total des charges financières	**(80 373)**	**(129 202)**
Résultat financier	**1 029 498**	**1 878 768**

Note 7 Résultat exceptionnel

Il n'y a pas de résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2025.

Le résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2024 s'élevait à 3 775 milliers d'euros et correspondait principalement à une reprise de provision pour litige fiscal ainsi qu'à des pénalités liées à ce litige.

Note 8 Impôt sur les bénéfices

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 11 892 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 11 761 milliers d'euros.

Le résultat fiscal 2025 de la société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 18 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 57 238 milliers d'euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 376 959 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2025. Au 31 décembre 2025, 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 à l'ouverture	Augmentations/dotations	Diminutions/reprises	Virements de poste à poste	Valeur à la clôture
Valeurs brutes					
Terrains	2 291	–	–	–	2 291
Constructions	3 044	332	(1 122)	39 466	41 720
Install. tech. mat. et outill. industriels	1 133	–	–	(1 133)	–
Autres immobilisations corporelles	39 838	–	–	(38 333)	1 505
Total des immobilisations	**46 306**	**332**	**(1 122)**	**–**	**45 516**
Amortissements et dépréciations					
Terrains	–				–
Constructions	(3 017)	(1 024)	1 122	(35 079)	(37 998)
Install. tech. mat. et outill. industriels	(1 133)	–	–	1 133	–
Autres immobilisations corporelles	(35 144)	(70)	–	33 947	(1 268)
Total des amortissements & dépréciations	**(39 294)**	**(1 094)**	**1 122**	**–**	**(39 266)**
Total valeur nette	**7 012**				**6 250**

Les agencements et installations des constructions, préalablement comptabilisés dans les postes « Installations techniques, matériel et outillage industriels » et « Autres immobilisations corporelles », ainsi que les amortissements correspondants ont fait l'objet d'un reclassement vers le poste « Constructions » au cours de l'exercice 2025, ainsi que les amortissements associés.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2025, le montant des titres de participation s'élève à 5 723 479 milliers d'euros, montant inchangé par rapport au 31 décembre 2024. La provision pour dépréciation s'élève à 123 115 milliers d'euros au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024.

(en milliers d'euros)	Valeur brute au bilan
Montant au 31 décembre 2024	**5 723 479**
Acquisitions/entrées	–
Cessions/sorties	–
Montant au 31 décembre 2025	**5 723 479**

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Compte courant Multi Market Services Ireland	597 315	17 204
Total	**597 315**	**17 204**

Note 10 Actions propres et autres titres

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2025 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Hors contrat de liquidité :		
● Actions propres	319 131	294 981
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
● Sicav monétaires	17 891	14 361
● Actions propres	2 113	4 970
Provision pour dépréciation :		
● Hors contrat de liquidité	–	–
● Dans le cadre du contrat de liquidité	–	(26)
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	**339 135**	**314 286**

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 2024	**3 524 113**	**294 981**	**–**	**294 981**
Cessions et livraisons d'actions gratuites aux salariés	(1 716 935)	(125 788)	–	(125 788)
Rachats d'actions	1 610 899	149 938	–	149 938
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2025	**3 418 077**	**319 131**	**–**	**319 131**

Au 31 décembre 2025, 23 900 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité (contre 48 000 au 31 décembre 2024).

Note 11 Frais d'émission des emprunts

Ce poste correspond aux 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 2025, les frais d'émission d'emprunts se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Frais d'émission des emprunts obligataires	5 832	–
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	3 327	4 274
Total	**9 159**	**4 274**

Note 12 Primes de remboursement des emprunts

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2025, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Eurobond 2029	817	–
Eurobond 2032	428	–
Total	**1 245**	**-**

Note 13 Effectif moyen

La société n'emploie pas de salarié au 31 décembre 2025.

Note 14 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe SA a évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

		Montant des variations de capital				
		Actions de 0,4 euro de nominal				
Dates	**Opérations sur le capital**	**Nombre d'actions**	**Nominal** (en milliers d'euros)	**Prime d'émission, de fusion, et de conversion** (en milliers d'euros)	**Montants successifs du capital** (en milliers d'euros)	**Nombre cumulé d'actions de la Société**
Situation au 1er janvier 2024		**–**	**–**	**–**	**101 725**	**254 311 860**
2024	Pas de mouvement	–	–	–	101 725	254 311 860
2025	Pas de mouvement	–	–	–	101 725	254 311 860
Situation au 31 décembre 2025		**–**	**–**	**–**	**101 725**	**254 311 860**

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2025 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

L'évolution des capitaux propres entre le 1er janvier 2025 et le 31 décembre 2025 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 2024	**101 725**	**2 189 370**	**10 172**	**11 289**	**1 895 446**	**4 208 002**
Affectation du résultat 2024/dividendes	-	-	-	992 500	(1 895 446)	(902 946)
Résultat de l'exercice 2025	-	-	-	-	1 045 843	1 045 843
Capitaux propres au 31 décembre 2025	**101 725**	**2 189 370**	**10 172**	**1 003 789**	**1 045 843**	**4 350 899**

Le portefeuille d'actions auto-détenues a évolué comme suit au cours de l'année 2025 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 31 décembre 2024 (1)	**3 572 113**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 716 935)
Rachats d'actions propres	1 610 899
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(24 100)
Actions propres détenues au 31 décembre 2025 (1)	**3 441 977**

(1) Y compris 23 900 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2025 et 48 000 au 31 décembre 2024.

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe SA a procédé au rachat de 1 610 899 de ses actions pour un montant de 150 millions d'euros au cours du premier semestre 2025. 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 2024, Publicis Groupe SA avait procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 101 millions d'euros dans le cadre d'un autre programme de rachat ayant la même finalité.

La Société avait également procédé à deux autres opérations de rachat distinctes concernant un total de 450 000 actions pour un montant total de 44 millions d'euros.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	**Total** (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2025 (au titre de l'exercice 2024)	3,60	903 (1)
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2025)	3,75	954 (2)

(1) Montant intégralement payé en numéraire.
(2) Montant évalué pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2025, y compris actions propres.

Note 15 Provisions

(en milliers d'euros)	**Montant au 31 décembre 2024**	**Dotation 2025**	**Reprise 2025 (provision utilisée)**	**Reprise 2025 (provision non utilisée)**	**Montant au 31 décembre 2025**
Provisions pour risques	1 758	-	-	-	1 758
Total	**1 758**	**-**	**-**	**-**	**1 758**

Note 16 Emprunts obligataires

Catégorie d'emprunt (en milliers d'euros)	**Nombre de titres**	**31 décembre 2025**	**31 décembre 2024**
Eurobond 2029 - 2,875 %	6 000	600 000	-
Eurobond 2032 - 3,375 %	6 500	650 000	-
Total hors intérêts courus	**-**	**1 250 000**	**-**
Intérêts courus	-	21 795	-
Total au bilan	**-**	**1 271 795**	**-**

Au cours du 1er semestre 2025, Publicis Groupe SA a mis en place un programme EMTN et une émission obligataire : depuis le 16 mai 2025, le Groupe dispose d'un programme de financement (*Euro Medium Term Notes*) d'un montant de 1 500 millions d'euros. Dans le cadre de ce programme, la Société a réalisé une émission obligataire le 4 juin 2025 pour un montant total de 1 250 millions d'euros, réparti en deux tranches :

- 600 millions d'euros à échéance juin 2029, portant intérêt au taux annuel de 2,875 % ;
- 650 millions d'euros à échéance juin 2032, portant intérêt au taux annuel de 3,375 %.

Les frais d'émission associés à cet emprunt obligataire sont de 6 millions d'euros (cf. note 11 de cette annexe).

Note 17 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Il n'existe plus de dettes auprès des banques et des établissements de crédit à la clôture de l'exercice.

En revanche, Publicis Groupe SA dispose de lignes de crédit confirmées et non utilisées, telles que décrites dans la note 20 ci-après.

Note 18 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
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	293	807 858
Autres dettes	561	561
Total	**930 854**	**1 738 419**

(1) Les emprunts subordonnés participatifs initiaux d'une durée de 55 ans, de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, ont fait l'objet d'avenants en date du 31 décembre 2024 conduisant à une requalification en emprunts classiques dont l'échéance est fixée au 28 décembre 2029 et portant intérêt au taux fixe de 4 %.

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	1 271 795	21 795	600 000	650 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	930 854	293	930 000	561
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 001	4 001	-	-
Dettes fiscales et sociales	16 492	16 492	-	-
Autres dettes	681	681	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
Total des dettes	**2 223 823**	**43 262**	**1 530 000**	**650 561**

Note 20 Engagements hors bilan

20.1 Engagements hors bilan donnés

20.1.1 Descriptif des plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants et salariés du Groupe sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres ou en cash pour des cas particuliers.

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2025

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'exercice 2025, avec les caractéristiques suivantes :

Plans d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2025 » (mars 2025)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double 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 2025, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, Dentsu et Havas).

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 2028.

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2025 PDG » (mars 2025)

Dans le cadre du plan LTIP 2025 PDG, le Président-Directeur Général s'est vu attribuer des actions gratuites, sous une double 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 2025 à 2027, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les quatre autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom fusionné avec IPG, WPP, IPG, Dentsu et Havas).

Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2025 à 2027, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

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 2028.

Plans d'*incentive* à long terme dits « March 2025 Epsilon LTI plan » et « September 2025 Epsilon LTI plan » (mars et septembre 2025)

Les plans mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2026 (30 % des actions), mars 2027 (30 % des actions) et mars 2028 (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 « 2025 Publicis Sapient LTI plan » (avril 2025)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 40 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 60 %. Elles sont livrables en avril 2026 (30 % des actions), avril 2027 (30 % des actions) et avril 2028 (40 % des actions).

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a procédé, en février et mars 2025, à la mesure de la performance des plans LTIP 2022 Président du Directoire, LTIP 2022 membres du Directoire, Publicis Sapient LTI 2024, Epsilon LTI 2024 et LTIP 2024 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté est de 100 % pour l'ensemble de ces plans, excepté pour les plans Publicis Sapient LTI 2024 et Epsilon LTI 2024 dont la performance a été validée à un niveau de 75 % et 50 % respectivement.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2025

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1er janvier 2025 ou attribuées au cours de 2025	Actions annulées ou prescrites en 2025	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2025	Actions restant à livrer au 31 décembre 2025	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Spécial de rétention 2019 (1)	15/11/2019	136 890	-	(136 890)	-	19/03/2025	-
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	50 168	(333)	(49 835)	-	14/04/2025	-
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques (2)(3)	18/03/2022	541 047	(10 955)	(530 092)	-	19/03/2025	-
Plan LTIP 2022 Président du Directoire	18/03/2022	62 043	-	(62 043)	-	26/05/2025	-
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57 185	-	(57 185)	-	19/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	148 149	(2 941)	(145 208)	-	31/03/2025	-
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	24 151	(2 435)	(21 716)	-	30/09/2025	-
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	109 975	(2 296)	(55 048)	52 631	13/04/2026	0,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	331 162	(1 125)	(330 037)	-	11/04/2025	-
Plan LTIP 2023	16/03/2023	675 711	(84 918)	-	590 793	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire	16/03/2023	16 634	-	-	16 634	17/03/2026	0,21
Plan LTIP 2023 Président du Directoire (4)	16/03/2023	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	0,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	2,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	236 034	(21 366)	(99 540)	115 128	31/03/2026	0,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	21 843	(4 444)	(7 624)	9 775	30/09/2026	0,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) (5)	17/04/2023	196 748	(8 541)	(65 222)	122 985	14/06/2027	1,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) (5)	17/04/2023	196 227	(10 077)	-	186 150	15/06/2026	0,45
Plan LTIP 2024 (6)	15/03/2024	569 633	(64 555)	-	505 078	16/04/2027	1,29
Plan LTIP 2024 Membres du Directoire	15/03/2024	26 411	-	-	26 411	16/03/2027	1,21
Plan LTIP 2024 Président du Directoire	15/03/2024	41 598	-	-	41 598	16/03/2027	1,21
Plan March Epsilon LTI 2024	15/03/2024	136 072	(19 644)	(38 188)	78 240	31/03/2027	1,25
Plan September Epsilon LTI 2024	18/09/2024	19 937	(2 567)	(5 212)	12 158	30/09/2027	1,75
Plan Publicis Sapient LTI 2024 (7)	15/04/2024	379 561	(16 747)	(113 095)	249 719	17/05/2027	1,38
Plan LTIP 2025	12/03/2025	739 027	(29 292)	-	709 735	13/03/2028	2,20
Plan LTIP 2025 PDG	12/03/2025	43 740	-	-	43 740	13/03/2028	2,20
Plan March Epsilon LTI 2025 (8)	12/03/2025	295 553	(163 820)	-	131 733	31/03/2028	2,25
Plan September Epsilon LTI 2025 (8)	17/09/2025	38 634	(19 903)	-	18 731	02/10/2028	2,75
Plan Publicis Sapient LTI 2025 (9)	16/04/2025	621 557	(376 538)	-	245 019	18/04/2028	2,30
Total des plans en actions gratuites		**5 939 695**	**(842 497)**	**(1 716 935)**	**3 380 263**		

(1) Les actions livrées en 2025 correspondent à celles de la troisième tranche qui avaient été attribuées dans le cadre du plan LTIP 2022 aux bénéficiaires initiaux. La date de livraison du plan initial (31/03/2023) avait été allongée et avait été alignée sur celle du LTIP 2022.
(2) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la troisième tranche avait fait l'objet de remplacement par le plan LTIP 2022.
(3) Date d'attribution au 17/10/2022 et date de livraison au 19/03/2025 pour le plan spécifique individuel.
(4) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023 mais un complément d'actions de surperformance avait été attribué le 31/05/2023, à la suite des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires et les conditions de performance du plan avaient été modifiées à cette date.
(5) L'attribution initiale des actions avait eu lieu le 17/04/2023 mais un complément d'actions avait été attribué le 13/06/2023. De ce fait, la date de livraison du plan avait été allongée et alignée sur celle de l'attribution complémentaire.
(6) Un complément d'actions avait été attribué le 15/04/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire, postérieure à celle du plan initial prévue le 16/03/2027.
(7) Un complément d'actions avait été attribué le 17/05/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire postérieure à celle du plan initial prévue le 15/04/2027.
(8) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 50 %, entraînant l'annulation de 145 952 actions pour le plan March Epsilon LTI 2025 et 18 805 actions pour le plan September Epsilon LTI 2025.
(9) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2025 est de 40 %, entraînant l'annulation de 367 379 actions.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour l'ensemble des plans, ainsi qu'une condition de marché uniquement pour les plans LTIP 2022 du Président du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2025	2024
Attributions au 1er janvier	**4 201 184**	**5 151 357**
Attributions effectuées au cours de l'année	1 738 511	1 513 707
Livraisons	(1 716 935)	(1 673 636)
Attributions devenues caduques	(842 497)	(790 244)
Attributions au 31 décembre	**3 380 263**	**4 201 184**

20.1.2 Garanties contractuelles données

- Garantie conjointe et solidaire des dettes de la société Publicis Groupe Holdings B.V. et de sa filiale MMS Communications Netherlands B.V.
- Contre-garantie accordée au CIC de la garantie à première demande émise par ce dernier pour le compte de Metrobus au bénéfice de la RATP, à concurrence de la part de Publicis Groupe SA dans Metrobus (67 %) à hauteur de 59,8 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 25,4 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.
- Contre-garantie accordée au CIC de la garantie à première demande émise par ce dernier pour le compte de Mediaexpress au bénéfice de la Société des Grands Projets, à concurrence de la part de Publicis Groupe SA dans Mediaexpress (67 %) à hauteur de 10,7 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 1 500 millions d'euros et 730 millions de dollars pour des échéances comprises entre 2028 à 2031.
- Garantie donnée pour les engagements de Publicis Ré dans le cadre du contrat de réassurance au bénéfice de AIG Europe SA.

20.2 Engagements hors bilan reçus

Publicis Groupe SA dispose d'une ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, dont la maturité initiale était fixée à juillet 2029, avec deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune. La première option d'extension d'un an a été exercée en mai 2025, portant la maturité de la ligne à juillet 2030. Au 31 décembre 2025, cette ligne n'est pas utilisée.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

Note 22 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2025

(en milliers d'euros)	Capitaux propres	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires [1]	Résultat net [2]	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
A - Renseignements concernant les filiales (détenues à + de 50 % par la Société)								
Publicis Groupe Holdings B.V. Wilgenweg 12A, 1031 HV Amsterdam, Pays-Bas	12 142 974	100,00	5 344 146	5 344 146	-	856 944	927 763	1 100 000
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, SIREN 444 714 786	22 374	100,00	316 600	218 485	-	-	(94 415)	-
Publicis Ré 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, SIREN 914 281 357	20 498	100,00	20 000	20 000	-	5 018	387	-
Renseignements globaux pour les autres filiales	1 900	100,00	25 223	223	-	77 205	1 174	3 093
A - Total filiales	**12 192 491**		**5 705 969**	**5 582 854**	**-**	**939 167**	**839 653**	**1 103 093**
B - Renseignements concernant les participations (détenues entre 10 % et 50 % par la Société)								
Metrobus 1 rond-point Victor Hugo, 92137 Issy-les-Moulineaux, SIREN 327 096 426	8 101	32,30	17 508	17 508	-	39 357	13 191	2 719
B - Total des participations	**8 101**		**17 508**	**17 508**	**-**	**39 357**	**13 191**	**2 719**
C - Total des filiales et participations (A+B)	**12 200 592**	**-**	**5 723 477**	**5 600 362**	**-**	**-**	**-**	**1 105 812**

(1) Chiffre d'affaires hors taxe du dernier exercice clos – non audité.
(2) Résultat net du dernier exercice clos – non audité.

Note 23 Compte de résultat et bilan arrêtés au 31 décembre 2024

23.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	*Note*	2024	2023
Production vendue (biens et services)	*3*	40 266	29 244
Reprises sur provisions et transferts de charges	*4*	108 955	57 411
Autres produits d'exploitation		898	843
Total des produits d'exploitation		**150 119**	**87 498**
Achats et charges externes		(17 716)	(10 246)
Impôts et taxes		(2 107)	(1 834)
Charges de personnel	*5*	(122 790)	(63 710)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 410)	(1 772)
Autres charges		(1 804)	(2 872)
Total des charges d'exploitation		**(145 827)**	**(80 434)**
Résultat d'exploitation		**4 292**	**7 064**
Produits financiers de participations		2 003 270	913 897
Intérêts et autres produits financiers		4 700	2 145
Reprises de provisions et dépréciations financières		–	2
Total des produits financiers		**2 007 970**	**916 044**
Intérêts et autres charges financières		(127 698)	(107 817)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 504)	(27 500)
Total des charges financières		**(129 202)**	**(135 317)**
Résultat financier	***6***	**1 878 768**	**780 727**
Résultat courant avant impôt		**1 883 060**	**787 791**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		–	120 830
Reprises sur provisions et transferts de charges		4 200	–
Total des produits exceptionnels		**4 200**	**120 830**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(425)	(120 833)
Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles		–	–
Total des charges exceptionnelles		**(425)**	**(120 833)**
Résultat exceptionnel	***7***	**3 775**	**(3)**
Impôts sur le résultat	***8***	**8 611**	**12 033**
Résultat net de l'exercice		**1 895 446**	**799 821**

23.2 Bilan

(en milliers d'euros)	*Note*	31 décembre 2024	31 décembre 2023
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	***9.1***	**1 914**	**1 954**
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 584)	(1 544)
Immobilisations corporelles	***9.2***	**7 012**	**7 405**
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		39 838	39 227
Amortissements sur immobilisations corporelles		(39 294)	(38 290)
Immobilisations financières		**5 617 743**	**5 601 596**
Titres de participation	*9.3*	5 723 479	5 723 479
Dépréciation des titres de participation	*9.3*	(123 115)	(123 115)
Créances rattachées à des participations	*9.4*	17 204	1 057
Prêts et autres immobilisations financières		277	277
Dépréciations des immobilisations financières		(102)	(102)
Actif immobilisé		**5 626 669**	**5 610 955**
Clients et comptes rattachés		9 499	1 072
Autres créances		14 071	15 436
Valeurs mobilières de placement	*10*	314 286	280 159
Disponibilités		54	120 958
Actif circulant		**337 910**	**417 625**
Charges constatées d'avance		412	410
Charges à répartir sur plusieurs exercices	*11*	4 274	603
Primes de remboursement des obligations	*12*	–	429
Écarts de conversion actif		–	–
Total de l'actif		**5 969 265**	**6 030 022**

(en milliers d'euros)	*Note*	31 décembre 2024	31 décembre 2023
PASSIF			
Capital social		101 725	101 725
Primes d'émission, de fusion et d'apport		2 189 370	2 243 160
Réserve légale		10 172	10 172
Report à nouveau		11 289	11 048
Capitaux propres avant résultat		**2 312 556**	**2 366 105**
Résultat de l'exercice		1 895 446	799 821
Capitaux propres	*14*	**4 208 002**	**3 165 926**
Provisions pour risques et charges	*15*	**1 758**	**5 989**
Emprunts obligataires	*16*	–	600 427
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	*17*	–	–
Emprunts et dettes financières divers	*18*	1 738 419	2 120 366
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 332	3 875
Dettes fiscales et sociales		17 061	11 853
Autres dettes		693	121 586
Dettes		**1 759 505**	**2 858 107**
Produits constatés d'avance		–	–
Écart de conversion passif		–	–
Total du passif		**5 969 265**	**6 030 022**

7.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2025	2024
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	**1 045 843**	**1 895 446**
Plus ou moins-values de cession d'actif	125 758	112 344
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	1 108	(2 729)
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	1 580	1 047
Amortissement prime d'émission Eurobond	124	429
Capacité d'autofinancement	**1 174 413**	**2 006 537**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3 133	(128 009)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	**1 177 546**	**1 878 528**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(332)	(1 043)
Acquisitions de filiales	–	–
Cessions de filiales	–	–
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	**(332)**	**(1 043)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(902 946)	(853 371)
Augmentation de capital	–	–
Encaissements provenant de nouveaux emprunts obligataires	1 248 631	–
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(600 426)
Variation des prêts/autres emprunts/intérêts courus	(1 372 347)	(398 095)
Rachats d'actions propres (nets de cessions)	(147 051)	(147 604)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	**(1 173 713)**	**(1 999 496)**
Variation de la trésorerie (I + II + III)	**3 501**	**(122 011)**
Trésorerie à l'ouverture [1]	14 415	136 426
Trésorerie à la clôture [1]	17 916	14 415
Variation de la trésorerie	**3 501**	**(122 011)**

(1) Le montant de la trésorerie ne tient pas compte des actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement.

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2025	2024	2023	2022	2021
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en milliers d'euros)	101 725	101 725	101 725	101 725	101 385
Nombre d'actions émises	254 311 860	254 311 860	254 311 860	254 311 860	253 462 409
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
● dans le cadre des plans d'actions gratuites	-	793 201	855 010	1 732 016	1 248 860
● par l'exercice de bons de souscription d'actions	-	-	-	-	591 363
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	35 812	40 266	29 244	24 347	28 775
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 036 764	1 885 515	809 160	27 901	46 244
Impôts sur les bénéfices (produit)	(11 892)	(8 611)	(12 033)	(5 911)	(6 210)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 045 843	1 895 446	799 821	31 184	47 387
Résultat distribué au titre de l'exercice (1)	953 669	915 522	853 371	737 504	608 310
III. RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	4,12	7,45	3,23	0,13	0,21
Résultat après impôts, amortissements et provisions	4,11	7,45	3,15	0,12	0,19
Dividende attribué à chaque action	3,75	3,60	3,40	2,90	2,40
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	-	-	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	4 680	4 586	3 726	3 124	3 052
Montant des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 295	1 275	1 097	801	754

(1) Pour 2025, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2025, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2026. Le paiement sera effectué en numéraire.

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe SA

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques financiers.

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 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Changement de méthode comptable » de la note 2 « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

(Paragraphe « Immobilisations financières » de la note 2 « Principes, règles et méthodes comptables »
et paragraphe 9.3 « Participations » de la note 9 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit	Au 31 décembre 2025, les participations sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 5 600 millions d'euros, soit 85 % du total actif net. Nous considérons l'évaluation des participations comme un point clé de l'audit compte tenu de leur caractère significatif à l'actif du bilan de la société Publicis Groupe SA, et en raison des jugements exercés par la Direction dans l'élaboration des hypothèses et estimations retenues pour déterminer leur valeur d'utilité.

Réponse d'audit apportée	● Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation de la société Publicis Groupe SA et examiné les valorisations réalisées par la Direction de la société avec le support d'un expert indépendant.
	● Nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données sources des filiales de la société Publicis Groupe SA ainsi qu'avec le résultat de nos travaux d'audit.
	● Nous avons examiné :
	  ● les principales hypothèses utilisées dans les projections budgétaires retenues et validées par la direction financière, dont l'année 2026 est issue du budget annuel présenté au Conseil d'Administration,
	  ● les projections budgétaires avec les résultats réels des exercices antérieurs,
	  ● la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des filiales et, le cas échéant, la documentation des ajustements opérés sur ces capitaux propres.
	● Nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour :
	  ● apprécier la conformité des méthodologies appliquées et tester la fiabilité des modèles utilisés,
	  ● examiner les niveaux de multiples retenus lorsque la valeur d'utilité est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.
	● Nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives à la valorisation des titres de participation présentées dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations. Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe SA par vos Assemblées générales du 27 mai 2025 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 31 mai 2023 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet KPMG SA dans la troisième année.

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 et des risques financiers de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative.

Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques financiers

Nous remettons au Comité d'audit et des risques financiers 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 et des risques financiers 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 et des risques financiers 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 et des risques financiers des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 mars 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anne-Claire Ferrié Romain Dumont

KPMG S.A

Marie Guillemot Nicolas Poncet

Chapitre 8.
INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1	**RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ**	**372**
8.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	372
8.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)	372
8.1.3	Date de constitution et durée	372
8.1.4	Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet	372
8.1.5	Exercice social	372
8.1.6	Actes constitutifs et statuts	373
8.2	**ACTIONNARIAT**	**375**
8.2.1	Actionnaires significatifs et droits de vote	375
8.2.2	Contrôle de la Société	377
8.2.3	Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	377
8.3	**RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL**	**378**
8.3.1	Capital émis et catégories d'actions	378
8.3.2	Actions non représentatives du capital	380
8.3.3	Rachats d'actions	380
8.3.4	Capital potentiel	382
8.3.5	Nantissements d'actions	382
8.3.6	Participation des salariés au capital	383
8.3.7	Historique du capital social	383
8.4	**INFORMATIONS BOURSIÈRES**	**384**
8.4.1	Publicis Groupe en Bourse	384
8.4.2	Relations avec les investisseurs	384
8.4.3	Marché des titres	385

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57III342.

8.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 28 mai 2123 sauf cas de prorogation.

La durée de la Société initialement fixée à 99 ans à compter du 4 octobre 1938 venant à expiration le 3 octobre 2037 a été prorogée par décision de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 pour une durée de 99 ans à compter de ladite assemblée.

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et L. 22-10-1 à L. 22-10-78 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 44 43 70 00.

Le site internet de la Société est accessible à l'adresse suivante : www.publicisgroupe.com. Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel, sauf incorporation par référence.

8.1.5 Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

8.1.6 Actes constitutifs et statuts

Un résumé des principales dispositions des statuts en vigueur figure ci-dessous. Le texte intégral des statuts est mis à disposition sur le site internet de Publicis Groupe à l'adresse suivante : https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/investisseurs-analystes/information-reglementee.

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ; et
- généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Conseil d'Administration et Direction Générale (articles 10 à 17 des statuts)

Les règles relatives à la composition et au fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que celles applicables à la Direction Générale sont décrites à la section 3.1 « Gouvernance de Publicis Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Franchissements des seuils statutaires (article 7 III des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir une fraction égale, supérieure ou inférieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés.

Pouvoirs du Conseil d'Administration sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Conseil d'Administration à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-210 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.

Assemblées Générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée Générale Extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées Générales Extraordinaires et Ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée Générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1er du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Conseil d'Administration, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

8.2 ACTIONNARIAT

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2025, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'ont été émis par la Société.

/ Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2025	Actions détenues	% du capital (1)	Droits de vote	% des droits de vote (2)
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
The Capital Group Companies (3)	42 153 056	16,58 %	42 153 056	15,33 %
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales (4)	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,15 %
BlackRock (3)	13 972 614	5,49 %	13 972 614	5,08 %
B/ Actions auto-détenues (5)	3 441 977	1,35 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	178 043 246	70,01 %	185 395 808	67,44 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**274 923 412**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2025.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,24 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 7,91 % des droits de vote).
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels, selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 30 novembre 2025, était de 2,9 %.

/ Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2024	Actions détenues	% du capital (1)	Droits de vote	% des droits de vote (2)
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
The Capital Group Companies (3)	38 153 960	15,00 %	38 153 960	13,87 %
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales (4)	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,14 %
BlackRock, Inc. (3)	13 766 353	5,41 %	13 766 353	4,99 %
B/ Actions auto-détenues (5)	3 572 113	1,40 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	182 118 467	71,62 %	189 761 079	69,00 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**275 083 326**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2024.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,24 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 7,90 % des droits de vote).
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

Au 31 décembre 2023	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
The Capital Group Companies [3]	38 190 668	15,02 %	38 190 668	13,85 %
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales [4]	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,12 %
B/ Actions auto-détenues [5]	3 737 367	1,47 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	195 682 858	76,95 %	204 084 376	74,03 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**275 676 978**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2023.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,38 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 4,08 % des droits de vote).
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

/ Informations sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1er janvier 2025

Au cours de la période du 1er janvier 2025 au 31 mars 2026, 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]
225C0484	11/03/2025	The Capital Group Companies	15,00 %	_	42 153 056	16,58 %	en hausse	42 153 056	15,13 %
225C0656	14/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 927 401	5,48 %	en hausse	13 927 401	5,00 %
225C0660	15/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 749 346	5,41 %	en baisse	13 749 346	4,94 %
225C0685	18/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 970 342	5,49 %	en hausse	13 970 342	5,02 %
225C0700	23/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 896 885	5,46 %	en baisse	13 896 885	4,99 %
225C0716	25/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	14 111 070	5,55 %	en hausse	14 111 070	5,07 %
225C0731	29/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 803 694	5,43 %	en baisse	13 803 694	4,96 %
225C0731	30/04/2025	BlackRock	5,00 %	_	14 061 996	5,53 %	en hausse	14 061 996	5,05 %
225C0775	06/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 841 189	5,44 %	en baisse	13 841 189	4,97 %
225C0848	21/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 954 343	5,49 %	en hausse	13 954 343	5,01 %
225C0856	22/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 903 050	5,47 %	en baisse	13 903 050	4,99 %
225C0865	23/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 981 649	5,50 %	en hausse	13 981 649	5,02 %
225C0876	26/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 899 312	5,47 %	en baisse	13 899 312	4,99 %
225C0886	28/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 971 686	5,49 %	en hausse	13 971 686	5,02 %
225C0886	29/05/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 872 760	5,46 %	en baisse	13 872 760	4,98 %
225C1310	29/07/2025	BlackRock	5,00 %	_	13 972 614	5,49 %	en hausse	13 972 614	5,02 %
226C0081	13/01/2026	Parvus Asset Management Jersey	5,00 %	en hausse	12 833 821	5,05 %	_	12 833 821	4,61 %
226C0145	28/01/2026	Parvus Asset Management Jersey	5,00 %	_	14 004 750	5,51 %	en hausse	14 004 750	5,03 %
226C0186	11/02/2026	The Capital Group Companies	15,00 %	_	41 683 810	16,39 %	en baisse	41 683 810	14,97 %
226C0376	20/03/2026	The Capital Group Companies	15,00 %	en baisse	37 492 821	14,74 %	_	37 492 821	13,47 %

(1) À la date de la déclaration.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2025, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 22-10-11 du Code de commerce figurent dans le présent document d'enregistrement universel comme suit :

- la structure du capital est décrite aux sections 3.3.3, 8.2 et 8.3 ;
- l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 8.1.6 ;
- l'actionnariat de la Société est détaillé à la section 8.2 ; plus particulièrement, la section 8.2.1 liste les notifications de franchissement de seuils légaux intervenus au cours de l'exercice 2025 ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à la section 8.1.6 ;
- la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée Générale de la Société au Conseil d'Administration relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 8.3.1 et 8.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux Administrateurs ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.3.1 Capital émis et catégories d'actions

Composition du capital social

Au cours de l'exercice 2025, aucune modification du capital social n'est intervenue.

Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société s'élevait à 101 724 744 euros et était divisé en 254 311 860 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, entièrement libérées, dont 24 053 529 actions à droit de vote double.

/ Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Conseil d'Administration en cours de validité 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 2025
Rachats d'actions				
Autorisation d'intervenir sur les actions propres de la Société*	27 mai 2025 (17e résolution)	18 mois/ 27 nov. 2026**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 154 430 476,50 € Prix unitaire maximum d'achat : 130 €	Voir détails à la section 8.3.3
Annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	27 mai 2025 (18e résolution)	26 mois/ 27 juillet 2027	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Émissions de titres de capital				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	29 mai 2024 (16e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 30 000 000 € (1) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (17e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (18e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital décidée en application des 16e à 18e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (19e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Dans la limite de 15 % (1) (3) de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, en vertu des 17e et 18e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (20e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026***	Dans la limite de 10 % du capital par an (1) (3)	Néant

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 2025
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	29 mai 2024 (21e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximal : 30 000 000 € (1)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société*	29 mai 2024 (22e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximal : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange*	29 mai 2024 (23e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	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
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	29 mai 2024 (24e résolution)	38 mois/ 29 juillet 2027	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 782 767 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	27 mai 2025 (19e résolution)	38 mois/ 27 juillet 2028	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	27 mai 2025 (20e résolution)	26 mois/ 27 juillet 2027**	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	27 mai 2025 (21e résolution)	18 mois/ 27 nov. 2026**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € (1) (5)	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(4) Ces plafonds s'imputent sur les plafonds de 3 % et 0,3 % fixés par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(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 27 mai 2025.
* Le Conseil d'Administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation, à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.
*** La présente délégation est devenue obsolète en raison des évolutions introduites par la loi Attractivité du 13 juin 2024 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

Il est précisé que les délégations qui ont pris fin au cours de l'exercice 2025 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-sixième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 a été remplacée par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 ;
- la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 a été remplacée par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 ;
- les vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 ont été remplacées par les vingtième et vingt-et-unième résolutions de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.

Les rachats d'actions effectués au cours de l'exercice 2025 en vertu de l'autorisation consentie par la quinzième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, à laquelle il a été mis fin par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, sont mentionnés à la section 8.3.3.

8.3.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Rachats d'actions

Autorisation de rachat d'actions en cours de validité

L'Assemblée Générale du 27 mai 2025 a, dans sa dix-septième résolution, autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre cent trente mille quatre cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50), nets de frais.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 130 euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée, avec les mêmes caractéristiques, par la quinzième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

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 2021.

/ Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2021

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2021 au 31/12/2021	7 205 354	54,26
Période du 01/01/2022 au 31/12/2022	4 165 911	54,38
Période du 01/01/2023 au 31/12/2023	5 806 521	73,12
Période du 01/01/2024 au 31/12/2024	2 676 568	97,11
Période du 01/01/2025 au 31/12/2025	3 396 698	90,74

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, la Société a procédé, en 2025, au rachat de 1 610 899 de ses actions pour un montant de 150 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.

En 2025, la Société a également livré, au titre des plans d'actions gratuites, 1 716 935 actions.

Au titre du contrat de liquidité confié par Publicis Groupe SA à la société BNP Paribas Arbitrage, la Société a procédé en 2025 à l'acquisition de 1 785 799 actions au cours moyen d'achat de 88,63 euros et a cédé 1 809 899 actions au cours moyen de vente de 89,03 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2025 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quinzième résolution puis par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 dans sa dix-septième résolution, s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2025

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31 décembre 2025	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)
Dans le cadre de la 15e résolution de l'AG du 29 mai 2024	340 968	89,81	1 678 071	750 024	93,11	752 139	93,50
Dans le cadre de la 17e résolution de l'AG du 27 mai 2025	1 269 931	93,95	38 864	1 035 775	85,39	1 057 760	85,85
Total	**1 610 899**	**93,08**	**1 716 935**	**1 785 799**	**88,63**	**1 809 899**	**89,03**

Au 31 décembre 2025, Publicis Groupe SA détenait 3 441 977 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,35 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 321 244 330 euros et un prix moyen unitaire de 93,33 euros. Ces actions se ventilent entre 23 900 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 418 077 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation des actionnaires

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique, en cas de mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 27 novembre 2026, il sera proposé aux actionnaires d'approuver le projet de la onzième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 et d'autoriser le Conseil d'Administration pour intervenir sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société notamment en vue de :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF (telle que modifiée le cas échéant) ;
- l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2025 dans sa dix-huitième résolution.

Ce programme permettrait également à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme, ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Nombre maximal d'actions

Le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société à la date de chaque rachat, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à ladite Assemblée Générale. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions seront rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital de la Société.

Prix maximal d'achat

Le prix unitaire maximal d'achat serait fixé à cent trente (130) euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers. Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à trois milliards trois cent six millions cinquante-quatre mille cent quatre-vingts euros (3 306 054 180 euros). En cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le prix d'achat susvisé pourra être ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Modalités de rachat

La Société pourra, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, acquérir ses actions, les céder ou les transférer, en une ou plusieurs fois, à tout moment et par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, et notamment par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), de ventes à réméré, par offre publique d'achat ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels ou par utilisation de tout instrument financier dérivé, ou par recours à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée Générale donnera tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la onzième résolution présentée à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

Durée du programme de rachat

Le programme aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, soit jusqu'au 27 novembre 2027.

Autorisation d'annulation d'actions

L'Assemblée Générale du 27 mai 2025, dans sa dix-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration, pour une période de vingt-six mois soit jusqu'au 31 juillet 2027, 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 Capital potentiel

La répartition du capital au 31 décembre 2025, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2025	Actions détenues	%	Droits de vote	%
The Capital Group Companies (1)	42 153 056	16,36 %	42 153 056	15,15 %
Élisabeth Badinter et sociétés familiales	16 700 967	6,48 %	33 401 934	12,00 %
BlackRock	13 972 614	5,42 %	13 972 614	5,02 %
Actions auto-détenues	3 441 977	1,34 %	–	– %
Public (nominatif et porteur)	178 043 246	69,09 %	185 395 808	66,62 %
Actions gratuites restant à livrer (2)	3 380 263	1,31 %	3 380 263	1,21 %
Total	**257 692 123**	**100,00 %**	**278 303 675**	**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 2025.
(2) Au 31 décembre 2025, les 3 380 263 actions à livrer dans le cadre des plans AGA en cours sont livrables en actions existantes.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2025, détiendrait 0,99 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (actions gratuites attribuées et non encore livrées).

8.3.5 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2025, les actions inscrites au nominatif ne font l'objet d'aucun nantissement.

8.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2025 n'est pas significative.

Au 31 décembre 2025, la participation des salariés au capital du Groupe atteint 1,34 %, représentant 3 401 418 actions détenues au titre des dispositifs d'actionnariat salarié (plans LTI, stock-options, épargne salariale), dont 446 022 actions Publicis Groupe détenues par le FCPE Publicis Groupe, soit 0,18 % du capital.

Au 31 décembre 2025, il n'existe pas d'options d'achat d'actions restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires.

En 2025, le Groupe a mis en place des plans d'actions gratuites en faveur de certains salariés clés du Groupe, le « LTIP 2025 », un plan spécifique pour le Président-Directeur Général, auxquels s'ajoutent un « 2025 Publicis Sapient LTI plan », un « March 2025 Epsilon LTI plan » et un « September 2025 Epsilon LTI plan ».

Les plans « LTIP 2025 » et « LTIP 2025 PDG » ont attribué, en mars 2025, 782 767 actions gratuites (dont 43 740 actions gratuites au Président-Directeur Général) à un certain nombre de salariés clés et dirigeants du Groupe sous une triple condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits. De plus, les actions sont soumises à des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2025 (au titre de la période 2025-2027 pour le Président-Directeur Général), comparés à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les cinq autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP, IPG, Dentsu et Havas). Le plan du Président-Directeur Général prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2025 à 2027, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle. Ces actions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2028.

Le « 2025 Publicis Sapient LTI plan » est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 40 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 60 %. Elles sont livrables en avril 2026 (30 % des actions), avril 2027 (30 % des actions) et avril 2028 (40 % des actions). Ce plan a été lancé en avril 2025, et a attribué 621 557 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés de Publicis Sapient.

Les plans Epsilon dénommés « March 2025 Epsilon LTI plan » et « September 2025 Epsilon LTI plan » sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2025 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2026 (30 % des actions), mars 2027 (30 % des actions) et mars 2028 (40 % des actions), et/ou septembre de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions. Ces plans ont été lancés en mars et septembre 2025, et ont attribué 334 187 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés d'Epsilon.

Au 31 décembre 2025, 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 3 380 263 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

Aucune évolution du capital n'est intervenue au cours des trois derniers exercices.

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse

Les Bourses mondiales affichent un bilan positif en 2025 bien que l'année ait été marquée par des conflits militaires, commerciaux et technologiques. À l'échelle mondiale, l'indice MSCI All-Country World a progressé de 21,2 %, sa meilleure performance depuis 2019.

Le CAC 40 a clôturé 2025 sur une hausse de 10,4 %, effaçant sa baisse de 2024, et ce malgré le choc provoqué en avril par l'annonce de la nouvelle politique commerciale américaine suite à l'investiture de Donald Trump. L'indice Euro Stoxx 50 a quant à lui progressé de 18 %. Le marché européen a été porté par le secteur de la défense – comme depuis le début du conflit en Ukraine – mais également par le secteur financier et celui de l'énergie dans un contexte de course à l'intelligence artificielle.

L'économie américaine est restée solide. Malgré la guerre commerciale, la persistance de l'inflation et l'affaiblissement général du marché du travail américain, les grands indices américains ont terminé l'année 2025 en forte hausse, dirigeant la tendance mondiale de marché.

La Réserve fédérale a procédé à trois baisses de taux en 2025, réduisant son taux directeur de 75 points de base pour l'amener dans une fourchette de 3,50 %-3,75 %. L'annonce en décembre de la fin du resserrement quantitatif marque un tournant significatif dans la politique monétaire américaine et envoie un signal de confiance dans la résilience de l'économie. Ces assouplissements ainsi qu'une possible baisse des taux en 2026 créent un environnement monétaire plus accommodant, ce que les investisseurs interprètent comme un signal positif pour les actifs risqués. Cet appétit pour le risque est confirmé par la forte progression à 21 % du Nasdaq Composite, indice à forte coloration technologique.

Les « Sept Magnifiques », qui représentent le quart de l'indice MSCI World, consolident leur statut de référence du marché pour encore quelque temps. Au-delà de la guerre des « tariffs », les doutes sur le niveau de valorisation souvent excessif de ces géants de l'intelligence artificielle, Nvidia (+ 39,7 %) en tête, ont fait chuter Wall Street en novembre, faisant craindre un retournement du marché. Malgré tout, l'attractivité de ces valeurs demeure à ce stade.

Les marchés asiatiques ont également été portés par l'engouement pour l'intelligence artificielle. En 2025, l'indice Kospi de Séoul, dont la moitié de la capitalisation boursière est faite de valeurs technologiques, a flambé de 76 %. Le marché boursier chinois, longtemps miné par la crise immobilière, a fortement progressé. L'indice Hang Seng de Hong Kong a grimpé de 27,5 %, principalement grâce à la performance des géants technologiques : Alibaba (+ 73,3 %), Baidu (+ 59 %) et Tencent (+ 43,7 %). Enfin, au Japon, le Nikkei a connu une année faste (+ 26,2 %), les investisseurs ayant fait leur retour sur les grands noms de la tech de la zone après des années de désaffection.

Secteur média

En 2025, l'indice STOXX 600 Media des médias européens a reculé de 15 %, à comparer à une progression de 17 % pour le STOXX 600 Europe. La capitalisation boursière en dollar des principales agences de publicité a reculé en moyenne de 13 % en 2025 en raison des incertitudes macroéconomiques (droits de douane aux États-Unis) et géopolitiques (multiples conflits). Le secteur a également été pénalisé par des craintes liées à la montée en puissance des outils d'intelligence artificielle générative, du ralentissement de la croissance organique moyenne, ainsi que des problèmes spécifiques à certains acteurs. Au sein du secteur des agences de publicité, la performance a été très hétérogène. Seul Havas a vu son cours de Bourse s'apprécier (+ 5 %) grâce à une performance résiliente et une base de comparaison favorable, et ce compte tenu du flux de retour important suite à la scission de Vivendi en 2024. Malgré une performance opérationnelle meilleure qu'anticipé, le titre Publicis a reculé de 14 % dans un contexte de baisse de valorisation du secteur et de l'impact de dépréciation des devises sur les estimations de BPA tout au long de l'année. L'action Omnicom a reculé de 6 % à cause d'une compression des multiples de valorisation et de craintes liées à l'exécution de l'intégration d'Interpublic. Le titre WPP a perdu près de 60 % en raison d'une dégradation des performances opérationnelles et de la valorisation, tandis que le cours de l'action de Dentsu a reculé de 13 % en raison de la faiblesse de sa division internationale.

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 2025, Publicis Groupe a rencontré environ 2 000 investisseurs institutionnels, lors de rendez-vous privés (*roadshows,* conférences investisseurs et rendez-vous à la demande).

8.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577) ;
- premier jour de cotation : 9 juin 1970 ;
- titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007, Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipts* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché hors cote OTCQX du *New York Stock Exchange* sous la forme d'*American Depositary Receipts* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2025 :

- plus haut : 109,30 euros le 6 février (plus haut historique) ;
- plus bas : 72,10 euros le 7 avril ;
- cours moyen : 89,44 euros (sur la base des cours de clôture).

/ Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

			Volumes moyens traités par séance [1]		Cours du mois (en euros)			
Période		**Nombre de séances**	**Nombre de titres**	**Capitaux** (en milliers d'euros)	**Premier cours**	**Dernier cours**	**Plus haut**	**Plus bas**
2024	Octobre	23	403 847	39 844	98,58	97,72	102,75	94,78
	Novembre	21	422 584	42 837	97,80	102,70	105,40	96,30
	Décembre	20	400 627	41 582	102,35	103,00	107,65	100,35
2025	Janvier	22	410 816	41 039	103,25	102,95	103,25	97,02
	Février	20	639 198	65 913	101,05	95,50	109,30	94,94
	Mars	21	724 974	66 792	95,68	86,74	96,52	86,38
	Avril	20	820 823	68 813	87,62	89,26	90,06	72,10
	Mai	20	579 780	54 913	90,20	95,88	97,68	89,92
	Juin	22	652 855	62 026	95,02	95,68	100,55	90,60
	Juillet	23	677 262	58 406	92,08	80,20	94,00	79,82
	Août	21	662 309	51 813	79,58	78,84	80,92	73,96
	Septembre	22	556 415	45 362	79,02	81,68	85,28	78,42
	Octobre	22	568 139	48 315	81,02	86,80	88,30	81,02
	Novembre	21	509 699	43 092	86,68	83,98	89,24	81,10
	Décembre	22	409 931	35 878	83,20	88,62	90,92	82,56
2026	Janvier	21	482 810	41 589 990	89,04	84,20	89,64	81,98
	Février	20	978 714	73 969 300	84,24	75,42	86,60	70,10
	Mars	22	881 204	63 813 818	73,92	70,84	77,18	68,14

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Eurobond de 2,25 milliards d'euros, en trois tranches à échéance 2025, 2028 et 2031 émises le 5 juin 2019

MMS USA Financing Inc.

- Lieu de cotation : Euronext Paris.
- Premier jour de cotation : 7 juin 2019.
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2025 :
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2025, avec un coupon annuel de 0,625 % (code ISIN : FR0013425139). Cette tranche a été intégralement remboursée à son échéance ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2028, avec un coupon annuel de 1,25 % (code ISIN : FR0013425147) :
    - plus haut : 97,182 le 31 octobre,
    - plus bas : 93,994 le 14 janvier,
    - cours moyen : 95,884 (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2031, avec un coupon annuel de 1,75 % (code ISIN : FR0013425154) :
    - plus haut : 93,849 le 17 octobre,
    - plus bas : 90,726 le 7 avril,
    - cours moyen : 93,356 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 1,25 milliard d'euros, en deux tranches à échéance 2029 et 2032 émises le 4 juin 2025

Publicis Groupe SA

- Lieu de cotation : Euronext Paris.
- Premier jour de cotation : 6 juin 2025.
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2025 :
  - tranche de 600 millions d'euros à échéance du 12 juin 2029, avec un coupon annuel de 2,875% (code ISIN : FR0014010CJ0) :
    - plus haut : 100,844 le 17 octobre,
    - plus bas : 99,71 le 6 juin,
    - cours moyen : 100,196 (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 650 millions d'euros à échéance du 12 juin 2032, avec un coupon annuel de 3,375 % (code ISIN : FR0014010CI2) :
    - plus haut : 100,937 le 17 octobre,
    - plus bas : 97,853 le 16 octobre,
    - cours moyen : 99,902 (sur la base des cours de clôture).

Chapitre 9.
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale Mixte de Publicis Groupe SA se tiendra le 27 mai 2026, à 10 heures, au Publicisciné́ma, 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 **390**

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION **390**

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel 390

10.2.2 Attestation du document d'enregistrement universel 390

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES **391**

10.4 AUDITEUR DE DURABILITÉ **391**

10.5 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1er TRIMESTRE 2026 **392**

10.5.1 Revenu net du 1er trimestre 2026 392

10.5.2 Dette nette 392

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL **393**

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL **395**

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION **396**

10.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE **398**

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE **400**

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées Générales ainsi que les rapports du Conseil d'Administration aux assemblées, les rapports des Commissaires aux Comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2023, 31 décembre 2024 et 31 décembre 2025 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 2023, 31 décembre 2024 et 31 décembre 2025 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel

M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du document d'enregistrement universel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, contenu dans le présent document, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de concordance de la section 10.8, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Fait à Paris, le 30 avril 2026
Arthur Sadoun,
Président-Directeur Général

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Auditeur	Représentant	Adresse	Nomination	Durée du mandat	Échéance du mandat
KPMG S.A	Mme Marie Guillemot M. Nicolas Poncet	2, avenue Gambetta Tour Eqho 92066 Paris La Défense Cedex	AG du 31 mai 2023	6 exercices	AG 2029 statuant sur les comptes clos au 31/12/2028
PricewaterhouseCoopers Audit	Mme Anne-Claire Ferrie M. Romain Dumont	63 rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	AG du 27 mai 2025	6 exercices	AG 2031 statuant sur les comptes clos au 31/12/2030

10.4 AUDITEUR DE DURABILITÉ

Auditeur	Représentant	Adresse	Nomination	Durée du mandat	Échéance du mandat
KPMG S.A (1)	Mme Marie Guillemot M. Nicolas Poncet	2, avenue Gambetta Tour Eqho 92066 Paris La Défense Cedex	AG du 27 mai 2025	6 exercices	AG 2031 statuant sur les comptes clos au 31/12/2030
PricewaterhouseCoopers Audit (2)	Mme Aurélie Castellino M. Romain Dumont	63 rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	AG du 27 mai 2025	6 exercices	AG 2031 statuant sur les comptes clos au 31/12/2030

(1) Le montant des honoraires de KPMG SA en charge de la certification des informations en matière de durabilité s'élève à 225 K€ au titre de 2025.
(2) Le montant des honoraires de PricewaterhouseCoopers Audit en charge de la certification des informations en matière de durabilité s'élève à 225 K€ au titre de 2025.

10.5 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1er TRIMESTRE 2026

10.5.1 Revenu net du 1er trimestre 2026

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 14 avril 2026. Ces informations n'ont pas été auditées.

Le revenu de Publicis Groupe au 1er trimestre 2026 est de 4 191 millions d'euros, à comparer à 4 161 millions d'euros au 1er trimestre 2025. La croissance organique du revenu s'élève à +6,4 %.

Le revenu net de Publicis Groupe au 1er trimestre 2026 est de 3 460 millions d'euros, à comparer à 3 535 millions d'euros au 1er trimestre 2025. La croissance organique du revenu net s'élève à +4,5 %. Les variations de taux de change ont un impact négatif de 268 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 46 millions d'euros.

Les services marketing alimentés par l'intelligence artificielle, qui représentent 86 % du revenu net total du Groupe, continuent à progresser fortement, grâce à une demande croissante de la part des clients, en affichant une croissance organique du revenu de +7,6 % et une croissance organique du revenu net de +5,6 % sur le trimestre. Cela inclut les activités *Connected Media*, qui enregistrent une croissance organique du revenu net *high single-digit*, et *Intelligent Creativity*, qui enregistre une croissance organique *low single-digit* ce trimestre. La situation géopolitique au Moyen-Orient a réduit la visibilité des clients et a pesé sur les projets de transformation à grande échelle nécessitant d'importants investissements *capex*. En conséquence, les activités *Technology*, qui représentent 14 % du revenu net total, affichent une légère baisse sur une base organique du revenu net sur le trimestre.

/ Répartition du revenu net du 1er trimestre 2026 par zone géographique

(millions d'euros)	Revenu net T1 2026	Revenu net T1 2025	Croissance publiée	Croissance organique
Amérique du Nord	2 145	2 235	- 4,0 %	+ 4,7 %
Europe	837	827	+ 1,2 %	+ 3,9 %
Asie Pacifique	286	286	— %	+ 5,9 %
Moyen-Orient & Afrique	93	103	- 9,7 %	- 5,1 %
Amérique latine	99	84	+ 17,9 %	+ 13,3 %
Total	**3 460**	**3 535**	**- 2,1 %**	**+ 4,5 %**

Le revenu net en **Amérique du Nord** est en croissance organique de +4,7 %. Les **Etats-Unis**, la géographie la plus importante du Groupe, qui représentent 59 % du revenu net total au T1, enregistrent une forte croissance organique de +4,7 % ce trimestre, portée par *Connected Media* et *Intelligent Creativity* tous deux en progression *mid-single-digit*.

Le revenu net en **Europe** est en croissance organique de +3,9 %. La croissance organique au **Royaume-Uni** s'établit à +6,2 %. La **France** affiche une croissance organique de +1,6 % portée par *Connected Media*.

Le revenu net de la zone **Asie-Pacifique** est en hausse de +5,9 % sur une base organique. La **Chine** délivre une forte croissance organique de +11,7 %, portée par un *Connected Media* en croissance à deux chiffres.

La région **Moyen-Orient & Afrique** enregistre une baisse de -5,1 % sur une base organique en raison du conflit dans la région ce trimestre.

En **Amérique Latine,** le revenu net est en hausse de +13,3 % en organique porté par *Connected Media* et *Intelligent Creativity* tous deux en progression à deux chiffres.

10.5.2 Dette nette

L'**endettement financier net** s'établit à 1 156 millions d'euros au 31 mars 2026, à comparer à une position nette de trésorerie positive de 548 millions d'euros au 31 décembre 2025, reflétant la saisonnalité de l'activité. La dette nette moyenne du Groupe sur 12 mois glissants s'est élevée à 1 035 millions d'euros au 31 mars 2026, contre 672 millions d'euros le 31 mars 2025.

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, modifié et rectifié par le règlement européen n° 2020/1273 du 4 juin 2020.

Les informations non applicables à Publicis Groupe sont indiquées « N/A ».

		N° de pages	Sections
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	390 ; 390	10.2.1 ; 10.2.2
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	391	10.3
3.	**Facteurs de risques**	38-49	2.1
4.	**Informations concernant l'émetteur**	372	8.1.1 à 8.1.4
5.	**Aperçu des activités**		
	5.1. Principales activités	6 ; 9 ; 27-31	Modèle d'affaires ; Organisation ; 1.3.3
	5.2. Principaux marchés	8 ; 31	Clients du Groupe ; 1.3.4 ; 1.3.5
	5.3. Événements importants dans le développement des activités	5 ; 22-25 ; 35 ; 36 ; 38-49	Faits marquants ; 1.1 ; 1.5 ; 1.6 ; 2.1
	5.4. Stratégie et objectifs financiers et non financiers	7 ; 26-27	... de la création de valeur ; 1.3.2
	5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	36	1.6
	5.6. Position concurrentielle	32	1.3.7
	5.7. Investissements	34 - 35	1.4
6.	**Structure organisationnelle**		
	6.1. Description sommaire et organigramme du groupe	4-18 ; 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	253-255	5.4
	7.2. Résultats d'exploitation	250-253 ; 255	5.2 ; 5.3 ; 5.5
8.	**Trésorerie et capitaux**		
	8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	254	5.4.2
	8.2. Source et montant des flux de trésorerie	253-254	5.4.1
	8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	254-255	5.4.3
	8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	255	5.4.4
	8.5. Sources de financement attendues	255	5.4.5
9.	**Environnement réglementaire**	32-34	1.3.8
10.	**Informations sur les tendances**	258	5.7

		N° de pages	Sections
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	–	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
	12.1. Organes d'administration et de direction, et leurs membres	56-106	3.1.1 à 3.1.5
	12.2. Conflits d'intérêts	60-62 ; 81-83 ; 137	3.1.1.6 ; 3.1.2.7 ; 3.3
13.	**Rémunération et avantages des mandataires sociaux**		
	13.1. Rémunération et avantages en nature	108-137	3.2
	13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	110-124 ; 302-307 ; 322-325	3.2.2.2 à 3.2.3 ; 6.6 (Note 23 et Note 32)
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1. Date d'expiration des mandats actuels	62-63	3.1.2.1
	14.2. Contrats de service	60-62 ; 137 ; 325	3.1.1.6 ; 3.3 ; 6.6 (Note 33)
	14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	96-104	3.1.4
	14.4. Déclaration de conformité aux régimes de gouvernance d'entreprise applicables	60-62 ; 106	3.1.1.6 ; 3.1.6
	14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	62-85	3.1.2
15.	**Salariés**		
	15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	11 ; 183-219 ; 282	Talents ; 4.3 ; 6.6 (Note 5)
	15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux	135	3.2.6
	15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	131-135 ; 383	3.2.5.5 ; 8.3.6
16.	**Principaux actionnaires**		
	16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	375-377	8.2.1
	16.2. Existence de droits de vote différents	373-375	8.1.6
	16.3. Contrôle de l'émetteur	377	8.2.2
	16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	377	8.2.3
17.	**Transactions avec des parties liées**	137 ; 325	3.3 ; 6.6 (Note 33)
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1. Informations financières historiques	247-371	5 ; 6 ; 7
	18.2. Informations financières intermédiaires et autres	392	10.5
	18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	391 ; 335-340 ; 366-371	10.3 ; 6.7 ; 7.6
	18.4. Informations financières *pro forma*		N/A
	18.5. Politique en matière de dividendes	258	5.6
	18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	47 ; 300-302	2.1-8 ; 6.6 (Note 22)
	18.7. Changement significatif de la situation financière	–	N/A
19.	**Informations supplémentaires**		
	19.1. Capital social	378-384	8.3
	19.2. Actes constitutifs et statuts	372-375 ; 377-378	8.1 ; 8.2.2 ; 8.2.3
20.	**Contrats importants**	35	1.5
21.	**Documents accessibles au public**	390	10.1

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

Rubrique du rapport financier annuel		N° de pages	Chapitres
1.	**Comptes annuels de la société Publicis Groupe SA**	342-366	7.1 à 7.5
2.	**Comptes consolidés de Publicis Groupe**	260-335	6.1 à 6.6
3.	**Rapport de gestion du Conseil d'Administration**	Cf. table de concordance du rapport de gestion figurant à la section 10.8	
4.	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**	Cf. table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant à la section 10.9	
5.	**Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel**	390	10.2.2
6.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	366-371	7.6
7.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	335-340	6.7
8.	**Rapport sur la certification des informations en matière de durabilité**	231-235	4.5
9.	**Honoraires des commissaires aux comptes**	327	6.6 (Note 35)

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations devant figurer au sein du rapport de gestion, conformément aux articles L. 232-1 et suivants, L. 225-100 et suivants et L. 22-10-1 et suivants du Code de commerce.

Commentaires sur l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	5 ; 6 ; 8 ; 22-34	Faits marquants ; Modèle d'affaires ; Clients du Groupe ; 1.1 à 1.3
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	12-13 ; 260-266 ; 342-365 ; 360	Chiffres-clés ; 6.1 à 6.5 ; 7.1 à 7.5 ; 7.3 (Note 22)
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	34-35 ; 248-258	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	7 ; 139-247 ; 250-255	Création de valeur ; 4 ; 5.2 à 5.4
Activité en matière de recherche et développement	36 ; 271	1.6 ; 6.6 (Note 1 - 1.3)
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	35 ; 38-49	1.4.2 et 1.4.3 ; 2.1
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	258	5.7
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française	25-26 ; 34-35	1.2.2 ; 1.4.1
Succursales existantes	–	N/A

Éléments de présentation du Groupe/contrôle interne et gestion des risques

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	37-55	2
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone	159-183 ; 237 278	4.2 ; 4.6.5 6.6 (Note 1 - 1.4) ;
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	38-49 ; 254-255 ; 270-278 ; 307-310 ; 314-320	2.1 ; 5.4.3 à 5.4.5 ; 6.6 (Note 1 - 1.3, 24, 29, 30)
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en oeuvre effective	235-239	4.6
Dispositif anti-corruption	221-225	4.4.2 ; 4.4.3

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Se référer à la table de concordance du rapport sur gouvernement d'entreprise	398-400	10.9

Informations sur l'actionnariat et le capital social

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	136	3.2.7
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	380-382	8.3.3
Ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital ou les options de souscription ou d'achat d'actions	357-359	7.3 (Note 20.1.1)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	375-377	8.2.1
Actionnariat salarié	322-325 ; 357-359 ; 383	6.6 (Note 32) ; 7.3 (Note 20.1.1) ; 8.3.6
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	258	5.6
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital	–	N/A
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées	–	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion	–	N/A

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de pages	Chapitres
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	365	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	255-258	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier	–	N/A

Informations environnementales et sociétales

	N° de pages	Chapitres
Rapport de durabilité et rapport correspondant des auditeurs	139-247	4
Incidence des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	229-230	4.4.5
Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	230	4.4.6

10.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations requises au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-8 à L. 22.10-11 du Code de commerce.

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	64-75	3.1.2.3
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	62-63 ; 85-86 ; 88-92	3.1.2.1 ; 3.1.3.1 ; 3.1.3.3
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	76-81 ; 105 ; 190-193	3.1.2.5 ; 3.1.5.3 ; 4.3.3
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	76-80	3.1.2.5
Modalités d'exercice de la Direction Générale	56	3.1.1.1
Éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	56 ; 88-92	3.1.1.1 ; 3.1.3.3
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe "Appliquer ou expliquer"	106	3.1.6
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	373-374 ; 387-388	8.1.6 ; 9
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	137 ; 138	3.3 ; 3.4
Description de la procédure mise en place par la Société d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et de sa mise en œuvre	95-96	3.1.3.6
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	378-380	8.3.1
Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	49-54 ; 107	2.2 ; 3.1.7

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Politique de rémunération des mandataires sociaux	108-109 ; 137	3.2.1 ; 3.3
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	124-128	3.2.4
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	322-324	6.6 (Note 32)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	111-124 ; 322-324	3.2.3 ; 6.6 (Note 32)

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	135 ; 375-377 ; 378-383	3.2.6 ; 8.2 ; 8.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	–	N/A
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	375-376	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	–	N/A
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	–	N/A
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	–	N/A
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	56-107 ; 373-375	3.1 ; 8.1.6
Pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	88-91 ; 373-375 ; 378-380 ; 380-382	3.1.3.3 ; 8.1.6 ; 8.3.1 ; 8.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	377	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	377	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	366-369	7.6

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel 2025 :

- les comptes consolidés de l'exercice 2024 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 2024, figurant respectivement en pages 275 à 346 et 261 à 273 du document de référence 2024 déposé à l'AMF le 30 avril 2025 sous le numéro D. 25-0339 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2024 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 2024, figurant respectivement en pages 347 à 372 et 146 du document de référence 2024 déposé à l'AMF le 30 avril 2025 sous le numéro D. 25-0339 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2023 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2023, figurant respectivement en pages 279 à 355 et 266 à 274 du document de référence 2023 déposé à l'AMF le 24 avril 2024 sous le numéro D. 24-0325 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2023 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2023, figurant respectivement en pages 357 à 384 et 157 du document de référence 2023 déposé à l'AMF le 24 avril 2024 sous le numéro D. 24-0325.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

PROSPECTUS BAC DE TRI

Conception & réalisation Labrador Transparency +33 (0)1 53 06 30 80

Infographies ART PRESSE INFORMATION & DESIGN

e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedis | SMART PUBLISHING

Infographies © Artpresse
Couverture Maelle Hupe - Publicis Conseil

PUBLICIS
GROUPE

Publicis Groupe SA
Société anonyme à Conseil d'Administration au capital de 101 724 744 euros
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris