

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27 MAI 2025

QUESTIONS RECUES DU FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE (« FIR »)

Environnement

Question 1 : Sobriété

Selon la définition du GIEC, « Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, ...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obère pas la satisfaction finale essentielle), etc...).

- a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? Pourriez-vous le(s) définir ?*

Le concept de sobriété énergétique a été introduit dès 2007, lorsque nous avons signé le plaidoyer des Nations Unies « *Caring for Climate* ». Il a été intégré dans la première politique environnementale, alignée à l'époque avec la stratégie Européenne Climat-Energie « 20-20-20 ». Cette notion a été renforcée avec des objectifs de réduction de la consommation énergétique qui ont été atteints en 2019. Ceci a déterminé notre objectif volontaire de basculer vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030, en complément de nos objectifs validés par SBTi :

- 50 % de réduction des émissions carbone en 2030,
- 90 % de réduction des émissions carbone en 2040 (et atteindre Net Zero).

- b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?*

Dans le cadre du programme NIBI (*No Impact for Big Impact*), nous cherchons, avec nos clients, dès le début du projet, toutes les options permettant de réduire les impacts environnementaux, énergie et carbone. Cette approche est celle de l'éco/socio-conception et se fait en amont des projets, quels que soient les métiers du Groupe.

Nous avons également lancé notre calculateur carbone propriétaire A.L.I.C.E dès 2017, afin de disposer d'un outil sérieux permettant d'évaluer différentes options en fonction de leur impact. Ce calculateur est adossé au GHG Protocol et la méthodologie évolue sous la supervision de Bureau Veritas, agissant comme tiers expert indépendant, pour en assurer la conformité. Nous avons d'autres outils permettant la mesure des impacts comme « *eFootprint* », outil en *open source* de Publicis Sapient pour mesurer les impacts des sites web et applications.



Avec nos fournisseurs, notamment ceux qui interviennent dans la partie digitale & IT de nos activités comme le *Cloud*, nous discutons de ces sujets depuis de nombreuses années et sommes attentifs à leurs propres évolutions en matière de réduction de consommation d'énergie, de limitation de l'usage des ressources en eau pour le refroidissement et d'amélioration de la performance énergétique de leurs data centers, etc. Beaucoup ont mis en place des programmes importants recourant exclusivement aux énergies renouvelables, avec l'efficacité énergétique comme moteur principal de leurs installations, et la sobriété des architectures *Cloud* au service des clients.

Nos cahiers des charges comprennent des critères sur la réduction de la consommation énergétique et sur la limitation des impacts environnementaux. Ceux-ci font partie des revues annuelles contractuelles, voire de revues spécifiques impliquant nos équipes RSE.

- c) *Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?*

Nous avons un exemple détaillé, celui de la campagne SNCF en France qui décrit comment la démarche NIBI (*No Impact for Big Impact*) est mise en œuvre et ce qui a été mis en place pour cette campagne largement plébiscitée.

Les tournages ont été très limités et se sont déroulés en gare (en statique) avec une réutilisation importante d'images existantes de la SNCF diminuant *de facto* la nécessité de tourner des images additionnelles. La partie en studio s'est effectuée sur une courte période avec une personne en charge du volet environnemental durant le tournage. La décision prise ces dernières années d'investir dans des studios virtuels nous permet de limiter radicalement les tournages et les déplacements associés.

Dans le cadre des formations à l'IA destinées à tous les salariés, un volet environnemental est systématiquement intégré afin de sensibiliser les salariés aux impacts écologiques de ces outils. En pratique, il est important que chacun sache « *prompter* » de manière efficace et sobre, c'est-à-dire formuler une requête précise et claire, et non plusieurs d'affilée. Début 2025, nous avons déployé une formation obligatoire pour tous les salariés intitulée « *Responsible use of AI* ».

En 2024, nous avons lancé en interne une IA anti-greenwashing destinée à aider toutes nos équipes dans la pré-validation de leur projet de campagne. Cette IA est adossée au *Advertising & Marketing Code* de l'ICC (*International Chamber of Commerce*) qui, depuis plus de 80 ans, est le Code des pratiques professionnelles appliqué dans plus de 50 pays ; l'objectif de cette IA est d'aider à éviter toute sorte de *washing*.

- d) *Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?*

En 2025, nous mettons en place pour tous les salariés une formation obligatoire sur la durabilité et le marketing responsable. Le déploiement du programme NIBI (*No Impact for Big Impact*) repose sur huit modules d'éco/socio-conception (avec des ateliers d'apprentissage pour faire émerger les solutions) et sur de nombreux outils mis à disposition des salariés.

Lancé en France en 2021 avec plusieurs clients, puis testé dans plusieurs pays, ce programme témoigne de notre ambition, à la fois pour nous-mêmes et pour nos clients. La sobriété fait partie intégrante de notre approche business et il ne peut pas en être autrement aujourd'hui. Nous pouvons encore nous améliorer. Dans cette perspective, nous formons des équipes internes expertes afin que cette culture se répande largement.



Social

Question 2 : Niveau de vie décent

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ». Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...).

Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- *Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)*
- *Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.*

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

- a) *Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...)?*

Principaux critères évalués :

- *Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW etc.), etc.*
- *Mesures mises en place*
- *Place des partenaires sociaux*

Publicis a toujours été attentif à ce que les rémunérations de ses collaborateurs soient équitables et leur permettent un niveau de vie décent.

Nous exigeons de tous nos fournisseurs qu'ils respectent les réglementations en matière de droit du travail, y compris le salaire minimum, les heures de travail et les avantages sociaux. Au-delà de la conformité légale, nous encourageons et, dans la mesure du possible, exigeons des fournisseurs qu'ils progressent vers le paiement d'un salaire décent. Ainsi, dans plusieurs contrats de *Facility Management* (par exemple, les services de nettoyage et de sécurité), nous avons intégré des dispositions spécifiques de salaire décent, exigeant un paiement égal ou supérieur aux références de salaire décent définies localement.

Fin 2024, nous avons mis en place un programme pilote d'audit externe, aligné avec la norme SA8000, pour nos fournisseurs de *Facility Management* dans 65 de nos entités. Dans le cadre de cet audit, les auditeurs externes évaluent les salaires et les pratiques des fournisseurs en matière d'avantages sociaux. Les résultats de l'audit permettront de travailler avec ces fournisseurs pour améliorer les points faibles et appuyer les décisions opérationnelles si des problèmes majeurs sont identifiés.

Le personnel non-salarié de Publicis est constitué principalement de travailleurs indépendants qui, comme nos collaborateurs salariés, sont des personnes avec des niveaux de qualifications élevés. Leurs rémunérations sont



alignées avec les pratiques de marché et celles de Publicis et sont définies selon des niveaux élevés par rapport aux salaires moyens des pays dans lesquels ils travaillent. Ainsi sur un échantillon représentatif de cette population leurs rémunérations sont alignées, et le plus souvent bien supérieures, aux salaires décents applicables localement.

- b) *Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...)* ?

S'assurer du versement d'une rémunération décente dans notre chaîne de valeur à la fois mondiale et diversifiée implique de nombreux défis tels que la nécessité pour nos fournisseurs de rester compétitifs sur les prix, l'opacité de la chaîne d'approvisionnement et la difficulté d'avoir une visibilité sur les pratiques salariales.

Pour faire face à ces défis, nous utilisons plusieurs stratégies :

- Exécution contractuelle : nous nous réservons le droit d'auditer ou de demander des preuves de conformité, incluant le respect du droit du travail et des normes de responsabilité sociétale. Une violation peut entraîner la rupture de la relation commerciale.
 - Demander un prix équitable de marché : notamment pour certaines catégories de salariés (par exemple pour les contrats de *Facility Management* qui emploient beaucoup de personnel à bas coût), nous tenons compte des attentes salariales dans les négociations sur les prix. Nos équipes effectuent régulièrement des études de marché pour s'assurer que les prix convenus permettent au fournisseur de verser des salaires décents.
- c) *Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ?*

Nos appels d'offres incluent des questions de politiques salariales qui sont prises en compte dans la notation finale, notamment dans les industries à forte densité de main d'œuvre (par exemple, le nettoyage, la restauration, la sécurité).

- d) *Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...)* ?

Principaux critères évalués :

- *Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...)*
- *Indicateurs de suivi*
- *Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte...*
- *Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives... (des exemples seraient les bienvenus)*

À ce jour, Publicis s'appuie sur ses lignes directrices « *CSR for Business Guidelines* » pour que les exigences légales en matière de respect des droits de l'homme et du travail soient respectées. Nous réfléchissons actuellement à promouvoir explicitement le versement de salaires décents par les fournisseurs comme pratique standard dans nos lignes directrices.



Gouvernance

Question 3 : Gouvernance de la durabilité

- a) *Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?*

Une matrice des compétences individualisée et nominative est publiée au sein du Document d'Enregistrement Universel (section 3.1.1.1 pour le DEU 2023 et section 3.1.2.5 pour le DEU 2024).

En 2024, cette matrice a été affinée afin de présenter de manière plus précise les compétences en lien avec la durabilité et de distinguer le niveau d'expertise sur chacune des compétences identifiées.

En ce sens, sont identifiées au sein de la matrice les compétences liées au :

- développement durable / engagement environnemental
- engagement sociétal
- gouvernance
- ressources humaines
- éthique/conformité

Ces compétences sont en adéquation avec les enjeux les plus matériels pour Publicis en matière de durabilité (lutte contre le changement climatique, justice sociale, marketing responsable et éthique des affaires). Les points identifiés comme ayant une matérialité plus faible à l'issue de l'exercice de double matérialité (telle que la biodiversité) n'ont pas vocation à être reflétés dans la matrice des compétences.

- b) *Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?*

Le Comité de nomination, après consultation de chacun des administrateurs, établit une matrice des compétences individualisée compte tenu de l'expérience, de l'engagement propre à chacun et de leur appartenance aux Comités du Conseil. Cette matrice est mise à jour chaque année.

Les compétences de chaque administrateur sont évaluées selon des critères précis, détaillées au sein de la section 3.1.2.5 « Politique de diversité du Conseil » du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Les critères retenus pour la qualification des compétences susmentionnées au point a) sont :

- « **Développement durable / Engagement environnemental** » : l'expérience professionnelle, les formations et/ou l'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** » : l'expérience professionnelle et/ou l'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.



- « **Gouvernance** » : l'expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant(e) 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.
- « **Ressources humaines** » : l'expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant(e) 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.
- « **Ethique / Conformité** » : l'expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant(e) 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.

L'analyse des profils des administrateurs en fonction des critères établis tient compte de l'ensemble de leurs réalisations notoires (prix reçus, ouvrages, associations...) ainsi que de leurs expériences professionnelles passées et présentes et des formations qu'ils ont pu recevoir dans ce cadre.

c) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

La matrice des compétences établie au 31 décembre 2024 distingue deux niveaux : Expert (E) ou Bonne Connaissance (BC).

Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence
SADOUN Arthur	- Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (E) - Ethique / Conformité (BC)	Expériences professionnelles, formations internes et engagement personnel
BADINTER Élisabeth	- Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (BC) - Ethique / Conformité (E)	Expériences professionnelles et engagements personnels
BADINTER Simon	- Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ethique / Conformité (BC)	Expériences professionnelles et engagements personnels
CHAREST Jean	- Développement durable / Engagement environnemental (E) - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (BC) - Ethique / Conformité (E)	Expériences professionnelles
DULAC Sophie	- Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (BC) - Gouvernance (E)	Expériences professionnelles



	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines (E) - Ethique / Conformité (BC) 	
GLOCER Thomas H.	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance (E) - Ressources humaines (BC) - Ethique / Conformité (BC) 	Expériences professionnelles
KRAVIS Marie-Josée	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ethique / Conformité (BC) 	Expériences professionnelles
KUDELSKI André	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (BC) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (E) - Éthique / Conformité (BC) 	Expériences professionnelles
LEVINE Suzan	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (E) - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (E) - Éthique / Conformité (E) 	Expériences professionnelles et engagements personnels
MEI-POCHTLER Antonella	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (E) - Éthique / Conformité (E) 	Expériences professionnelles, et engagements personnels
THIAM Tidjane	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (E) - Gouvernance (E) - Ressources humaines (BC) - Éthique / Conformité (E) 	Expériences professionnelles et engagements personnels
PENICAUD Pierre	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Engagement sociétal (BC) - Ressources humaines (BC) - Éthique / Conformité (BC) 	Formations internes et expérience professionnelle
VELAY-BORRINI Patricia	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable / Engagement environnemental (BC) - Gouvernance (BC) - Ressources humaines (BC) - Éthique / Conformité (BC) 	Formations internes et expérience professionnelle



d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? :

<u>Publiez-vous</u> les éléments suivants :		<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>Si oui, merci de nous fournir la source/référence</i>
<i>Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?</i>			X	
<i>Le mode d'acquisition de la compétence ?</i>	<i>Format de chaque formation (interne ou externe)</i>		X	
	<i>Contenu de chaque formation</i>		X	
	<i>Caractère obligatoire ou non de chaque formation</i>		X	
	<i>Fréquence de chaque formation</i>		X	
	<i>Destinataires des formations</i>		X	
<i>Le type d'évaluation continue de la compétence ?</i>	<i>Auto-évaluation</i>	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, section 3.1.2.5
	<i>Evaluation externe par des tiers</i>		X	
	<i>Autres :</i>	X		Sur le rôle du Comité de nomination pour l'établissement de la matrice des compétences, Document d'Enregistrement Universel 2024, section 3.1.2.5

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?

Sur les biographies :

La présentation des administrateurs au sein du Document d'Enregistrement Universel vise à valoriser l'étendue de leurs compétences et expertises de manière globale. Les biographies présentent donc l'ensemble de leur parcours sans faire un focus spécifique sur les compétences en matière RSE.

Sur le mode d'acquisition des compétences :

Le mode d'acquisition des compétences n'a pas vocation à être détaillé dans le Document d'Enregistrement Universel. Les formations proposées aux administrateurs au cours de leur mandat par Publicis sont mentionnées au sein du Document d'Enregistrement Universel. Les administrateurs ont bénéficié d'une formation sur le climat en 2022 et bénéficieront d'une nouvelle formation sur ce sujet en 2025. Une formation sur la gouvernance a été organisée en janvier 2025.

Sur l'évaluation par un tiers externe :

Afin d'apprécier au mieux les compétences des administrateurs au regard des enjeux matériels pour la Société et des attentes du Conseil d'Administration, une évaluation des compétences en interne est le mode le plus adapté.



Question 4 : Gouvernance de l'Intelligence Artificielle

a) *Vision/maîtrise :*

- *Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ?*

C'est une dynamique en marche où tous les métiers avancent en même temps, avec des outils qui leurs sont propres. Au centre, nous avons CoreAI, qui est notre différenciateur pour nos clients. Nous sommes le seul groupe à apporter autant d'éléments combinés.

- *Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?*

Les métiers de nos trois piliers utilisent déjà l'IA depuis plusieurs années, qu'il s'agisse de la création et de la production, de la data & des Media et de *digital business transformation*. Ce qui change avec l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) c'est le caractère infini des solutions qui sont à notre portée. En synthèse, nous identifions les bénéfices suivants :

- **Intelligent Creativity (Création & Production)** : en amont de nos réflexions, nous pouvons disposer de maquettes de travail plus rapidement et en nombre plus élevé, pour échanger avec nos clients, permettant ensuite de guider la campagne qui sera réalisée par les équipes. L'IAG nous permet de produire les messages de manière très personnalisée à très grande échelle, en réutilisant les mêmes actifs visuels et de messages, avec une personnalisation beaucoup plus poussée.

- **Connected Media (diffusion media & data)** : nous permettons à nos clients de disposer de leur propre base de données, d'en être propriétaire sans être dépendants de plateformes tierces. Nous permettons à nos clients d'avoir des investissements et plans media bien ajustés par rapport à leurs objectifs, sans déperdition. C'est d'une très grande efficacité.

- **Technology & Business Transformation** : Publicis Sapient, grâce à l'IA, gagne déjà du temps sur certaines parties du code à construire afin de livrer par exemple des plateformes de *eCommerce* sur mesure ou de fidélité. Les clients peuvent alors activer leurs différentes offres en fonction de chaque caractéristique connue de leurs consommateurs et des options qu'ils ont à leur proposer.

- *Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?*

Nous avons déjà certains métiers impactés par l'arrivée de l'IAG, et nous nous y adaptons. Tout comme au début des années 2000, l'arrivée du digital dans toute l'entreprise avait tout bouleversé – y compris chez nos clients – certaines fonctions ne vont plus exister et seront remplacées par d'autres. C'est pourquoi nos efforts de formation sont très importants. À terme, tous les métiers seront impactés, y compris les fonctions support qui vont voir certaines tâches répétitives se simplifier grandement et rapidement. Les efforts portent actuellement sur le déploiement des solutions business afin de les mettre à disposition des clients intéressés.

b) *Impacts :*

- *Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.*

Notre consommation d'énergie repart à la hausse notamment du fait de l'usage des outils d'IAG, mais pas seulement, car une partie est aussi liée à la forte croissance économique du Groupe, qui mécaniquement accroît la consommation d'énergie. Comprendre la part de l'usage des outils IAG dans cette consommation est encore complexe. Nous avons anticipé ce point depuis 2019. C'est pourquoi nous nous sommes donné l'objectif d'avoir, d'ici 2030, 100 % d'énergies renouvelables en source directe.



- *Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?*

Certains métiers vont disparaître, tandis que d'autres apparaissent déjà et seront suivis par des métiers que nous ne connaissons pas encore. Ce n'est pas nouveau : nous avons déjà connu il y a 25 ans une rupture forte avec l'arrivée du digital dans tous les segments de l'entreprise. Nous avons formé nos équipes pour que tout le monde puisse prendre ce virage. Avec l'IAG, nous avons la même approche : un espace au sein de la plateforme interne Marcel « PL.AI » est dédié aux informations et formations en lien avec l'IA. Cet espace est mis à jour en continu.

135 programmes de formation par métiers sont en ligne sur notre plateforme *Marcel Classes* avec la possibilité d'avoir un parcours personnalisé afin de permettre dans chaque métier de comprendre ce qui va changer et de s'y préparer. 50 000 heures de formation ont été dédiées à l'IA en 2024. En janvier 2025, nous avons déployé une nouvelle formation obligatoire pour tous les salariés sur *Generative AI Ethics & Responsible Use*.

- *Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?*
- *Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?*

Les questions éthiques sont abordées dans le cadre de la gouvernance IA qui a été mis en place et sont examinées par les équipes juridiques, Tech & IT et business. En 2020, nous avons inscrit dans nos règles de marketing responsable les 5 principes-clés à mettre en œuvre dans tout projet intégrant de l'IA.

Extrait Janus : politique Marketing Responsable - paragraphe consacré à *Technology, Machine Learning & Artificial Intelligence* :

“The use of artificial intelligence, or algorithms based on deep learning (also called machine learning), is already integrated into the Groupe’s business lines. The following 5 key principles must be respected:

1 - Equity and inclusion: By applying the “Inclusion by design” principle to combat unconscious bias and ensure a diversity of viewpoints in the team so as not to offend anyone.

2 - Reliability and security: Critical review is part of the process of designing an IT program to ensure clarity and completeness for each user.

3 - Privacy protection and data security: The “Privacy by design” principle is applied to these projects as described in the Publicis Groupe data protection policy.

4 - Transparency and accountability: It is imperative to monitor performance to identify irregularities and continue to learn from all experiences.

5 - “Tests and trials”: Tests are the crucial steps to ensure that the project complies with regulations and industry best practices, and to validate the effectiveness of the proposed campaign or technological solution.”

Ces principes sont révisés chaque année afin de prendre en compte les évolutions technologiques. Début 2024, nous avons diffusé plusieurs politiques et guides pratiques liés à l'IA pour accompagner la prise en main de ces nouveaux outils (*Generative AI Acceptable Use Guidelines, AI Legal Guidelines* ...). Ces règles visent à créer une boucle vertueuse dans la préparation des projets en vue d'éliminer les biais afin que ces outils servent l'équité au service de tous ; cela demande une vigilance permanente. Une *sandbox* est disponible sur Marcel.ia : il s'agit d'un espace fermé et protégé, permettant aux salariés de savoir quels sont les outils d'IAG autorisés et de se familiariser avec eux, pour en comprendre les capacités et les limites. Cet espace est mis à jour en permanence et comprends des recommandations d'utilisations afin d'encadrer au mieux leurs usages. Les salariés peuvent se tourner vers des experts internes s'ils ont des questions.



Les décisions d'investissements liées à l'IA sont centralisées au plus haut niveau du management de l'entreprise, afin de sélectionner et valider de manière rigoureuse les outils avec lesquels nous autorisons nos équipes à travailler.

c) *Dépendance :*

- *Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?*

Nous disposons d'une vingtaine de systèmes d'IA. Compte tenu du dynamisme du marché actuel, nous en examinons de nouveaux chaque semaine sur la base de critères d'évaluation rigoureux, en accord avec nos principes éthiques et avec les réglementations en vigueur, notamment sur les langages et modèles d'apprentissage, la confidentialité, la protection et la sécurité des données, la propriété intellectuelle, les dispositifs de correction des biais.

Nous construisons aussi de nombreuses solutions intégrant l'IA pour nous-mêmes et nos clients, intégrant des éléments pouvant venir d'une solution tierce. Nous expérimentons beaucoup et nous enrichissons nos outils. Nous veillons durant ces phases de développement à ce que les règles de vigilance et de test soient en place et activées, dans une logique d'amélioration continue.

- *Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?*
- *Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?*

Nous avons toujours eu une approche ouverte de manière à ne pas être dépendants, même si certaines solutions peuvent, à l'usage s'avérer dominantes. L'IAG est un marché qui évolue très vite avec l'arrivée de nouveaux acteurs en permanence.

Question personnalisée

Question 5

Publicis affiche des engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale, et via son outil ALICE, cherche à mesurer et limiter l'empreinte carbone de ses campagnes et projets de communication. Néanmoins, l'entreprise continue de fournir des services publicitaires à des entreprises impliquées dans des activités polluantes, notamment dans les secteurs des transports, des énergies fossiles et de l'industrie lourde.

- a) *Comment Publicis évalue-t-elle l'impact environnemental de ses clients et intègre-t-elle ces critères dans ses décisions commerciales ?*

L'ensemble des clients est engagé dans des transformations profondes liées à la transition écologique. Nous les accompagnons dans ces étapes qui sont passionnantes et déterminantes. Chaque industrie est confrontée à des difficultés qui lui sont propres et chaque entreprise doit évoluer, que ce soit avec des solutions déjà présentes ou qui restent à être conçues. Nous les accompagnons dans leurs innovations car il faut réinventer tout un imaginaire, mettre en avant d'autres logiques et aider les consommateurs à se projeter dans un monde avec des solutions qui leur fassent envie.

- b) *Publicis prévoit-elle de revoir sa politique de groupe en matière de services publicitaires afin d'écarter de son portefeuille de clients, les entreprises n'ayant pas une politique climat robuste dont la trajectoire est alignée avec un réchauffement bien en-dessous de 2°C par rapport au niveau préindustriel ? Si oui, cela se fera-t-il au niveau du groupe et sur quel référentiel vous baserez-vous pour évaluer la politique (SBTi, ACT, autres...) ?*

Depuis trois ans, nous suivons les engagements Climat de nos 100 plus grands clients : fin 2024, 98 % d'entre eux avaient engagé une démarche SBTi (Sc. 1.5° ou sous 2°) et 71 % avaient des objectifs validés. C'est une donnée publique.



QUESTIONS RECUES DE L'OSSIAM

(Questions reçues en anglais – traduction libre en français)

1. Analyse de double matérialité et reporting dans le cadre de la CSRD

« Nous saluons l'introduction de la Directive CSRD qui améliorera la qualité et la cohérence du reporting en matière de développement durable. L'analyse de double matérialité, première étape du reporting CSRD, nous permettra de comprendre les impacts, les risques et les opportunités (« IRO ») significatifs des entreprises dans lesquelles nous investissons.

Lors de l'examen de ces informations, nous nous concentrerons sur les IRO liés au climat. Pour chaque IRO lié au climat identifié, il est important que votre entreprise fournisse des informations complètes sur :

- *Si l'IRO concerne les activités de votre entreprise, la chaîne de valeur en amont ou la chaîne de valeur en aval ;*
- *L'horizon temporel prévu (court, moyen ou long terme) ;*
- *L'impact financier ou l'opportunité estimé(e) ».*

Notre analyse de double matérialité a été réalisée en 2023 avec une méthodologie claire, reposant sur une étude documentaire et une interaction avec trois catégories principales de parties prenantes : collaborateurs, clients et investisseurs. Cette interaction a pris la forme d'entretiens individuels avec les parties prenantes externes, ainsi que d'ateliers avec des employés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Inde.

L'analyse des IRO (Impacts, Risques, Opportunités) a pris en compte les éléments suivants (pour plus de détails, voir le Document d'Enregistrement Universel 2024, section 4.1.9) :

- Une grille d'impacts à 4 niveaux : 1 = faible, 2 = modéré, 3 = élevé, 4 = majeur ;
- Une échelle de probabilité à 4 niveaux : 1 = rare, 2 = possible, 3 = probable, 4 = certain ;
- Un horizon temporel aligné sur les normes ESRS : court terme (1 an), moyen terme (entre 1 et 5 ans), et long terme (au-delà de 5 ans).

Le Document d'Enregistrement Universel 2024 contient un tableau qui présente une cartographie finale, décrivant les 20 principaux sujets, incluant les 3 thèmes liés aux enjeux climatiques pertinents pour Publicis. Ce tableau synthétise les éléments suivants :

- **Les parties concernées au sein de la chaîne de valeur** : nous-mêmes (le Groupe, nos opérations ou services, nos collaborateurs), nos clients (leurs marques, produits ou services), leurs consommateurs ou utilisateurs finaux, nos fournisseurs et partenaires commerciaux, ainsi que la Société dans son ensemble ;
- **Les principaux IRO, avec une indication concernant leur impact financier**. Des détails complémentaires figurent au début de chaque norme ESRS pertinente. Concernant le climat, la section E1 fournit des informations plus approfondies.

2. Amélioration des compétences et des aptitudes du conseil d'administration en matière de changement climatique

« Afin de garantir que le conseil d'administration dispose des moyens nécessaires pour superviser la gestion des risques et des opportunités liés au climat, nous souhaitons obtenir des informations sur les points suivants :

- *Votre conseil d'administration a-t-il évalué la compréhension des questions climatiques par ses membres et cette évaluation est-elle prise en compte dans le processus de planification de la succession ? Le climat devrait faire partie des compétences requises pour siéger au conseil d'administration.*
- *Des programmes de formation sur le changement climatique sont-ils proposés à tous les administrateurs ? Ceux-ci devraient faire partie du processus d'intégration, mais également être*



proposés régulièrement aux administrateurs en place afin de garantir un niveau minimum de compréhension des dernières évolutions et des meilleures pratiques. »

Le Comité de nomination du Conseil d'Administration, après consultation de chacun des administrateurs, établit une **matrice de compétences individualisée** tenant compte de l'expérience, de l'engagement propre à chacun et de leur appartenance aux Comités du Conseil. Cette matrice, mise à jour chaque année, a été affinée afin de distinguer le niveau d'expertise sur chacune des compétences identifiées et de **présenter de manière plus précise les compétences en lien avec la durabilité**, notamment les compétences en matière d'engagement sociétal et de développement durable / engagement environnemental.

Afin que la compétence relative au « développement durable / engagement environnemental » soit reconnue à l'administrateur concerné, celui-ci doit justifier d'une expérience professionnelle, de formations et/ou d'un engagement personnel permettant notamment une bonne compréhension des enjeux environnementaux et/ou climatiques au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus. La compréhension des enjeux climatiques est donc pleinement intégrée à ce qui est attendu d'un administrateur pour qui la compétence « développement durable / engagement environnemental » a été retenue.

S'agissant de la formation sur le climat, les administrateurs ont bénéficié d'une formation dispensée par un cabinet externe spécialisé au cours de laquelle ont été présentés les principaux rapports et analyses du GIEC, qui ont servi pour la cartographie des risques climatiques. Cela a également été l'occasion de revoir le plan de transition climatique et ses principales composantes.

Cette formation s'est tenue en deux sessions en date du **21 novembre 2022 et du 5 décembre 2022**. La première session fut consacrée aux origines du dérèglement climatique et aux cadres internationaux qui guident l'action publique et s'imposent aux entreprises, avec une attention particulière sur la situation aux Etats-Unis, en Europe, en France et en Inde. La seconde session a porté sur l'action climatique à l'échelle de l'entreprise, sur les concepts relatifs à la neutralité carbone et l'objectif Net Zéro, ainsi que sur les évolutions réglementaires et les actions volontaires pour réduire les émissions carbone de la Société et de ses services. Les leviers de l'entreprise pour atteindre sa trajectoire ont été examinés et débattus.

Une formation plus globale sur la gouvernance a été organisée en **janvier 2025**. Cela a notamment permis d'approfondir les réflexions sur les enjeux ESG et l'évolution réglementaire sur ce sujet.

En mai 2025, les administrateurs participeront à une nouvelle session dédiée au climat, afin de partager les dernières avancées de la recherche scientifique (GIEC et autres), les bonnes pratiques d'autres entreprises, ainsi que l'évolution du plan de transition climatique de Publicis.

Plus généralement, les administrateurs sont **régulièrement tenus informés des évolutions réglementaires** liées à l'environnement et au climat ainsi que de leurs implications pour l'entreprise.

3. Conseil d'administration – Mandat

« Nous constatons que la durée moyenne du mandat des membres de votre conseil d'administration est actuellement de 13 ans, alors que la durée moyenne dans notre univers d'investissement est de 6 ans. Les membres du conseil d'administration ayant une durée de mandat plus courte, généralement inférieure à 10 ans, apportent des perspectives nouvelles et des idées innovantes. Ils sont plus enclins à remettre en question le statu quo et à susciter des changements significatifs au sein de l'organisation. Une durée de mandat plus courte permet également une composition plus dynamique du conseil d'administration, favorisant l'intégration de compétences et d'expériences diverses. Nous recommandons donc au conseil d'administration d'envisager un renouvellement afin de gagner en efficacité ».

L'une des caractéristiques de la composition du Conseil d'Administration de Publicis Groupe réside dans la représentation au Conseil d'un **actionnariat familial historique de référence** incarné par Mme Elisabeth Badinter, fille du fondateur de la Société M. Marcel Bleustein-Blanchet et actuelle Vice-Présidente du Conseil, ainsi que par Mme Sophie Dulac, sa nièce, et M. Simon Badinter, son fils. C'est l'un des éléments clé garantissant une gouvernance équilibrée de Publicis.



Mme Élisabeth Badinter a présidé le Conseil de surveillance de Publicis Groupe pendant plus de 21 ans, et, depuis 2017, a successivement occupé la fonction de Vice-Présidente du Conseil de surveillance puis du Conseil d'Administration. 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. Mme Sophie Dulac a été Vice-Présidente du Conseil de surveillance de 1999 à 2017 et M. Simon Badinter a été membre du Directoire de 1999 à 2013.

La durée de leur mandat, respectivement de 37, 26 et 25 années de présence au Conseil, influence la durée moyenne des mandats, nécessairement plus élevée que pour les autres administrateurs. Cette longévité témoigne de la stabilité dont bénéficie le Conseil mais également de l'engagement de ces membres à la gouvernance du Groupe.

Par ailleurs, hors actionnariat familial et hors membres représentant les salariés, 75 % des administrateurs disposent d'un mandat d'une durée inférieure à 10 ans.

En ce qui concerne la nomination de nouveaux membres au sein du Conseil, le Comité de nomination poursuit son processus de réflexion pour enrichir la composition du Conseil. Il est rappelé que compte tenu du changement de mode de gouvernance proposé à l'Assemblée Générale 2024, et afin de maintenir un équilibre dans la gouvernance pendant une période transitoire limitée, aucune nouvelle nomination n'a été proposée.



QUESTIONS RECUES DE L'INITIATIVE POUR UN ACTIONNARIAT CITOYEN (« IPAC »)

Notre groupe dispose-t-il de règles internes publiques, basées sur des principes sociaux, sociétaux et environnementaux, susceptibles de le conduire à refuser des prestations en faveur de certaines activités et/ou de certains bénéficiaires (entreprises, collectivités...) ? Si oui, quelles sont ces règles ?

Le Code de conduite et d'éthique de Publicis Groupe, intitulé Janus, est en grande partie public sur notre site [internet](#)¹ (la partie non publique couvre les éléments de procédures internes très opérationnels), et comprend les valeurs et les principes fondamentaux qui guident notre conduite des affaires.

Historiquement, Publicis Groupe est la seule entreprise de son secteur à refuser de faire des campagnes partisans, à savoir pour des partis politiques, des organisations idéologiques ou de propagande.

Ce principe-clé est inchangé depuis des décennies.

Nous travaillons avec des clients qui partagent nos valeurs. Il nous est déjà arrivé de refuser de travailler pour certaines organisations. Ces décisions sont prises au niveau de la Direction générale.

Notre stratégie repose sur l'accompagnement étroit de nos clients dans leur transformation marketing et digitale, afin de leur apporter des solutions innovantes pour faire face aux défis auxquels ils sont confrontés, et de les aider à fidéliser leurs consommateurs et à accroître leurs parts de marché.

¹ Cliquez sur le lien pour accéder au site internet de Publicis Groupe S.A.