

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27 MAI 2026

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

Environnement

Question 1 : Transition Juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

Politique et stratégie

- a) *Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?*

La notion de « transition juste » peut donner lieu à de multiples interprétations, en fonction du degré de maturité des acteurs locaux et de leur contexte propre.

C'est pourquoi nous privilégions la notion de « transformation écologique » (*sustainable transformation*), qui intègre conjointement les dimensions sociales et environnementales, deux volets indissociables.

- b) *Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclut un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?*

Les travaux sur la transition s'effectuent en associant régulièrement nos parties prenantes essentielles : salariés, clients et investisseurs ou actionnaires (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.1.8).

En amont, nos fournisseurs IT (cloud, software, équipements) sont déjà confrontés à des enjeux colossaux liés au dérèglement climatique, notamment en matière de consommation d'énergie, d'eau et d'utilisation de métaux rares.

Ces risques sont intégrés à notre analyse de double matérialité et à notre cartographie des risques Climat, revue tous les trois ans. Elle a été révisée en 2025 en intégrant ces aspects (cf. URD 2025, chapitre 4 sections 4.1.9 et 4.2.1.3).

En interne, nous avons engagé, depuis plusieurs années, des actions à plusieurs niveaux pour réduire nos impacts directs, là où nous pouvons agir, notamment :



- Un basculement vers 100% d'énergie renouvelable en source directe pour réduire drastiquement les émissions du scope 2 ;
- Une réduction de notre consommation énergétique et amélioration de l'efficacité énergétique dans nos locaux ;
- Une sensibilisation et formation des équipes aux enjeux environnementaux, notamment à l'heure de l'IA générative ;
- Le déploiement d'outils pour évaluer et réduire l'impact des campagnes (Alice) ;
- La recherche de solutions les moins impactantes avec nos fournisseurs.

En aval, nous avons vu ces dernières années nos clients s'adapter rapidement, faire évoluer leurs chaînes d'approvisionnement, repenser leurs produits ou services, innover pour intégrer la réduction de leurs impacts environnementaux, envisager de nouveaux services et transformer leur business model.

- c) *Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?*

Les instances de gouvernance du Groupe, tant au niveau du Conseil d'Administration que des instances dirigeantes (Comex et Management Committee) sont tenus régulièrement informées des travaux engagés en matière de RSE ainsi que des budgets associés et des avancées des plans d'action (cf. URD 2025, section 4.1.3).

Le plan de transition climatique est présenté et discuté chaque année avec les membres du Comité Stratégique, Environnemental et Social et au Comité d'Audit et des risques financiers. Tous les trois ans, nous organisons une session de sensibilisation à l'évolution des enjeux climatiques à destination des membres du Conseil fondée sur les dernières données scientifiques et présentée par des experts indépendants. C'est également le rythme de révision de la cartographie des risques Climat (cf. URD 2025, chapitre 3, sections 3.1.4 et 3.1.3.5).

En 2025, nous avons accéléré notre plan de formation à destination des collaborateurs, avec un module obligatoire sur la durabilité (« *Powering Sustainability* ») et des sessions complémentaires de formation de deux à trois heures avec des experts externes. Nous avons également intégré un volet environnemental dans un autre module obligatoire portant sur l'IA (« *Generative AI Ethics & Responsible Use* »), avec la mise à disposition d'outils spécifiques pour tous les salariés sur notre plateforme interne Marcel. Chaque année, nous mettons à disposition des salariés sur Marcel des modules co-construits avec des tiers experts comme « Génération 2050 » (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.4.2).

Nous avons également engagé un déploiement international de NIBI (No Impact for Big Impact), avec des Ambassadeurs internes qui peuvent partager leurs connaissances avec leurs entités et leurs collègues, et former les équipes du côté de nos clients. NIBI est un écosystème complet, au service de la durabilité, comprenant huit modules en ligne de formation, des ateliers pour identifier des solutions concrètes et faire évoluer les pratiques, ainsi que des outils tels qu'ALICE, le calculateur carbone propriétaire, efootprint (outil en *open source*) qui permet d'évaluer les émissions d'un site web ou d'une application et deux IA : *Antigreenwashing AI* et *Positive Representation AI*. La durabilité et la volonté de réduire nos impacts environnementaux sont intégrés dans notre offre de services à nos clients (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.3.12.1)

Dans le cadre de notre « *Enhanced ESG Program* » piloté par la Direction des Achats, nous attendons de nos fournisseurs une conformité sur les points suivants :

- 1) Engagement des CSR For Business Guidelines (Annexe au contrat),
- 2) Accessibilité,
- 3) Engagements climat et trajectoire Net Zero,
- 4) Evaluation RSE par un tiers,
- 5) Engagement dans le plaidoyer Working With Cancer.

Nous suivons l'évolution de plus de 370 fournisseurs importants dans ce programme (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.4.4.5).



- d) *Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?*

Ce plan est dynamique dans la mesure où il s'appuie sur une co-construction avec des acteurs internes (différentes équipes business, corporate et technique) et externes (clients, fournisseurs, partenaires, experts), ce qui permet d'ajuster les actions et les trajectoires et de travailler ensemble sur de futures solutions. Un tableau explique comment les échanges se font entre l'entreprise et les différentes parties-prenantes, dialogue que nous considérons comme continu (cf. URD 2025, section 4.1.8).

Impacts internes et externes

- e) *Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.*

Pour des activités de services intellectuels comme Publicis, l'objectif est de faire monter en compétences toute l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons mis en place des formations obligatoires pour tous les salariés (voir réponse à la question c), désigné des salariés référents sur ces sujets de durabilité et mis en place le programme des Ambassadeurs NIBI (réponse c) qui font le lien avec les clients.

En outre, nous avons des salariés experts dans leurs domaines respectifs, acteurs du changement des pratiques et source d'innovation en interne (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.3.12.1).

- f) *Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?*

Nous avons intégré des éléments sociaux et environnementaux dans nos critères de conformité des fournisseurs de rang 1, et nous continuons d'étendre le nombre de fournisseurs concernés, avec l'ambition de créer une dynamique positive en les interrogeant sur leur propre chaîne de fournisseurs et leurs propres critères de conformité. Ces éléments sont pris en considération dans les « due diligences » réalisées en amont de la signature des contrats (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.4.4.2).

- g) *En quoi vos clients, utilisateurs, usagers, audiences, publics cibles, etc. de vos produits et services et/ou ceux de vos clients sont-ils concernés par votre stratégie orientée vers la promotion d'une économie prenant en compte les principes de transition juste ? Comment vous assurez-vous que cette stratégie bénéficie ou associe les populations les plus vulnérables, en termes de pouvoir d'achat ou de niveau de sensibilisation (pour les B to C) ? Comment accompagnez-vous vos clients professionnels les moins robustes (pour les B to B) ?*

Nos clients sont engagés dans leur propre transition et transformation, avec des changements dans leurs modèles d'affaires, des modifications dans leurs sources d'approvisionnement, de nouveaux produits et services, un accompagnement de leurs consommateurs et utilisateurs. Nous les accompagnons dans toutes ces étapes, en leur proposant de nouveaux services (par exemple, la série Plugg-in de Renault sur la recharge des batteries électriques) et en faisant évoluer leur communication (par exemple, avec Lay's, sur des aspects liés aux process de fabrication des chips).



Depuis plusieurs années, nous suivons les engagements climat de nos 100 premiers clients dans le monde : 92% d'entre eux ont des objectifs climat publics (et 73% ont des objectifs validés par SBTi). C'est un indicateur important sur la maturité des entreprises au regard des réponses à trouver face au dérèglement climatique.

Pour les clients moins matures, nous pouvons les aider à former leurs équipes de manière à répondre à leurs besoins et à leurs enjeux spécifiques (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.3.12.2).

Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

Nos objectifs climatiques sont clairs : nous devons impérativement réduire toutes nos émissions carbone.

Ces objectifs validés par SBTi sont :

- 2030 : réduction de 50% des scopes 1+2+3, avec le passage à 100% d'ENR en source directe,
- 2040 : réduction de 90% des scopes 1+2+3, avec l'objectif d'être Net Zero.

La forte croissance du Groupe depuis 2019, avec un chiffre d'affaires de +48% et des effectifs ayant augmenté de +30% vont nous amener à réviser nos objectifs SBTi en 2026, afin d'y intégrer le changement de taille du Groupe sans renoncer à notre ambition.

Question 2 : Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

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 selon les coûts de la vie, 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) Exigences préalables relatives au niveau de vie décent pour les nouvelles entreprises clientes :

Comment intégrez-vous, dans vos processus de sélection et de décision, des critères relatifs au respect d'un niveau de vie décent (salaires décents, primes, protection sociale, avantages sociaux essentiels, conditions de travail) pour les travailleurs des nouvelles entreprises clientes, tout au long de leurs chaînes de valeur ?

Publicis Groupe ne se substitue pas à ses clients dans l'évaluation de leurs propres chaînes de valeur et ne revendique aucune labellisation ou reconnaissance externe au titre de ces échanges.

Dans un contexte de renforcement des exigences réglementaires et des attentes des parties prenantes, Publicis Groupe collabore avec certains de ses clients sur les enjeux liés au salaire décent. Ces échanges portent principalement sur la méthodologie d'évaluation, la qualité des données, et la capacité à identifier et traiter des écarts ponctuels, lorsque ceux-ci existent.



En 2025, ces travaux ont permis à Publicis Groupe de démontrer la robustesse de ses analyses internes.

b) Engagements, suivi et amélioration continue pour les entreprises déjà clientes :

Quelles démarches mettez-vous en oeuvre pour garantir, évaluer et renforcer le respect d'un niveau de vie décent pour les travailleurs au sein des entreprises déjà clientes, tout au long de leurs chaînes de valeur (objectifs, indicateurs, dialogue, plans d'action, mécanismes de suivi, certification) ?

Voir réponse a).

c) Prestataires et fournisseurs de services intervenant sur vos sites :

Comment garantissez-vous le respect d'un niveau de vie décent pour les travailleurs des prestataires et fournisseurs de services opérant sur vos propres sites (par exemple : sécurité, nettoyage, restauration, accueil, maintenance, fournisseurs de matériel informatique), notamment en matière de rémunération, de protection sociale, de conditions de travail et de stabilité de l'emploi ?

En 2025, nous avons fait réaliser des audits sur site de nos fournisseurs dans le domaine de la sécurité, nettoyage, restauration etc., portant sur les sujets liés aux droits humains et aux libertés fondamentales. La particularité de ces prestataires est de se trouver en permanence dans nos locaux et d'interagir quotidiennement avec nos salariés. Les résultats de ce projet pilote ont fait état d'un bon degré de conformité de ces fournisseurs. Les points d'amélioration ont principalement porté sur la traçabilité des documents écrits. Il s'agit pour la plupart de PME (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.3.10.3).

Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

C'est un sujet important pour faire progresser les normes dans de nombreux pays et secteurs d'activité. Nous allons continuer de promouvoir cette notion dans notre sphère d'influence directe.

Question 3 : Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- *Part de salariés formés à l'IA :*

En 2025, lors de sa première année de déploiement, 61% des salariés ont été formés à « *Generative AI Ethics & Responsible Use* », une formation axée sur l'usage responsable de l'IA. Les formations en IA représentent environ un tiers de l'ensemble de nos formations. En 2025, plus de 72% des salariés ont suivi des formations liées à l'IA (cf. URD 2025, chapitre 4 section 4.3.5).

- *Part de salariés utilisant l'IA au quotidien :*

Début 2026, nous avons étendu la mise à disposition de Copilot (Microsoft, suite 365) pour l'ensemble des salariés (100%). A la mi-mars 2026, après cinq semaines de déploiement déjà 88% d'entre eux l'utilisent.

Publicis utilise des outils d'IA majoritairement propriétaires, intégrés à ses plateformes data, média, créatives, de consulting et de gestion des talents. Ces outils permettent d'améliorer la performance des campagnes, d'accélérer la production de contenus, d'optimiser les opérations et de renforcer la productivité interne, dans un cadre maîtrisé et conforme aux exigences de sécurité et de gouvernance.



- *Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain :*

La productivité touche les métiers de manière différente. En fournissant Copilot à l'ensemble des collaborateurs, nous leur avons permis de bénéficier d'un assistant personnel performant, conçu pour optimiser l'efficacité dans la réalisation des tâches à faible valeur ajoutée et simplifier certaines opérations.

Dans les activités de Création, l'IA Générative est utilisée depuis bientôt trois ans. Elle permet de gagner du temps sur plusieurs phases en amont des projets, d'accélérer les travaux et recherches contextuelles, de proposer davantage d'options créatives et de faciliter l'idéation créative en amont avec les clients. La création finale peut ensuite reposer sur un mix d'Intelligence Artificielle et d'intervention humaine (par exemple, le film des 100 ans de Publicis).

Dans les activités Media & Data, les outils utilisés permettent d'enrichir les données, d'effectuer des analyses encore plus fines et de disposer d'options plus nombreuses. Cela permet une personnalisation à très grande échelle, avec une grande souplesse de réactivité.

Dans les activités Technologiques, l'IA était déjà très présente, permettant aux équipes de gagner du temps sur des segments de code. Les outils actuels facilitent aussi les étapes de tests et de contrôle qui restent supervisées par des salariés.

Nous poursuivons nos investissements dans la formation à l'IA car c'est l'avenir. Nous enrichissons chaque jour notre plateforme Marcel avec du partage d'expérience, la présentation de nouveaux outils et la mise à disposition de nouveaux modules. Marcel est le cœur névralgique de cette transformation.

Tous les projets restent sous la supervision bien réelle de nos équipes.

- *Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés :*

L'IA est déployée chez Publicis Groupe comme un levier d'augmentation des compétences, et non comme un moyen de substitution de l'emploi. Tous les collaborateurs sont formés et disposent d'outils d'IA adaptés à leur métier. Le Groupe ne cible pas de population spécifique susceptible d'être négativement affectée, l'accent étant mis sur l'accompagnement et la formation continue.

Alors que l'IA est utilisée par nos équipes depuis déjà quelques années, le nombre d'emplois du Groupe n'a pas cessé d'augmenter.

- *Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;*

Dans l'enquête salariés en début d'année (deux vagues par année), plusieurs questions portaient sur la connaissance des outils d'IA (82%), leur usage au quotidien (72%) et le souhait des collaborateurs d'investir du temps pour se former (67%).

- *Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?*

Nous intégrons l'utilisation de l'IA dans plusieurs de nos domaines d'activité depuis environ 10 ans. L'arrivée de l'IA Générative constitue un véritable tournant, car son mode de fonctionnement ouvre de très larges perspectives pour accompagner l'ensemble de nos équipes. De même, les Agents IA permettent la délégation de certaines tâches et la mise en place de nouveaux modes de coopération. Cette transformation est majeure pour l'ensemble nos activités et se fait sous le contrôle des équipes concernées dans chaque domaine.



Question personnalisée

Publicis a publié beaucoup d'informations dans ses rapports concernant l'usage de l'IA et l'application des bonnes pratiques à des fins opérationnelles et des fins commerciales (à destination des clients).

La société a défini des guidelines spécifiques sur l'usage de l'IA générative (Generative AI Acceptable Use Guidelines, AI Legal Guidelines) diffusées à l'ensemble des salariés et mis en place des dispositifs de formation à grande échelle sur l'éthique et l'usage responsable de l'IA (modules sur Marcel, formations obligatoires).

Ces pratiques permettent d'éviter qu'un fossé de compétences se creuse entre des employés acculturés aux nouvelles technologies de ceux qui ne le sont pas (âge, formation initiale, culture).

En revanche, le corpus réglementaire sur l'usage de l'intelligence artificielle continue de s'alourdir et les sociétés reconnaissent la nécessité d'adapter en continu leurs pratiques pour rester conforme.

- a) *Avec l'implémentation de l'IA dans vos process internes et dans vos offres commerciales, comment assurez-vous la transformation de l'emploi des salariés les moins acculturés à ces technologies ? Mesurez-vous le nombre de cas d'usages de l'IA dans vos outils internes ?*

L'IA est déjà intégrée à des processus internes : l'IA fait ce qu'on lui demande de faire, avec plus ou moins de marges de manœuvre – marges définies dès le départ, dans le cahier des charges qui est fixé. Puis, l'entraînement va permettre de conforter (ou non) les réponses, et donc son efficacité.

Nous sommes dans une phase où tout le monde doit tester et s'exercer à utiliser l'IA, pour en comprendre les leviers, les points forts et les points faibles. C'est une logique d'apprentissage permanent, car les IA s'améliorent rapidement.

Enfin, tout ceci se passe dans une culture interne du partage où les équipes apprennent les unes des autres.

- b) *Comment assurez-vous que vos offres IA s'ajustent et s'adaptent aux différents cadres réglementaires de vos clients (AI Act Européen, lois latino-américaines, États américains) ?*

L'ensemble des outils d'IA mis à disposition des collaborateurs du Groupe sont déployés dans un environnement contrôlé et regroupé sur la plateforme Marcel « PL.AI ». Avant d'être déployé, chaque outil fait l'objet d'un examen complet visant à évaluer les exigences en matière juridique, de protection des données et de sécurité de l'information.

En parallèle, les équipes doivent tenir compte des directives et exigences contractuelles propres à chaque client lorsqu'elles utilisent ces outils, les équipes juridiques fournissant des conseils sur les lois locales applicables ainsi que sur toute restriction pertinente. Nous accordons une importance particulière aux phases de tests structurées, menées par des experts métiers, afin d'identifier et de traiter les risques en amont du déploiement. Ce cadre garantit une utilisation responsable des outils d'IA, conforme aux exigences applicables, assortie de lignes directrices claires à destination des collaborateurs.

La fonction juridique du Groupe assure une veille active et une évaluation continue des cadres réglementaires existants et émergents applicables à ces produits et services dans les différentes juridictions, et travaille en étroite collaboration avec les équipes de développement produit et les autres parties prenantes internes afin de soutenir une conception, un développement et un déploiement conformes aux offres du Groupe. Dans un contexte d'évolution rapide des lois et attentes réglementaires relatives à l'intelligence artificielle, le Groupe a investi dans le développement de capacités juridiques solides en matière d'IA, afin de fournir des orientations cohérentes et alignées au niveau mondial, ainsi qu'une capacité d'adaptation aux évolutions réglementaires. Cela se traduit notamment par la mise à jour régulière des politiques internes et des guides pratiques à destination des collaborateurs, ainsi que par des actions de formation continue sur l'éthique et la conformité de l'IA, visant à promouvoir une culture d'innovation et d'usage responsables et conformes au sein du Groupe.