

2

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA	48	2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA	84
2.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RFA	50	2.5.1 Le périmètre de consolidation	84
2.2.1 Les objectifs de la politique RSE	50	2.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	84
2.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE	53	2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA	85
2.3 STRATÉGIE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS RFA	54	2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA	88
2.3.1 Placer l'humain au cœur de la stratégie	57	2.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	88
2.3.2 Partager la diversité sociale et culturelle des activités	62	2.7.2 Dispositif de suivi	88
2.3.3 Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	67	2.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE RFA	89
2.3.4 Assurer une gouvernance éthique et responsable	77		
2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS RFA	83		

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

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE

RFA

Le chapitre 1.3 du présent document fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés, les marchés desservis, etc.

La mission du groupe Lagardère est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes, grâce à l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma ci-dessous.

Schéma modèle d'affaires

Un modèle de création de valeur durable

RESSOURCES ⁽¹⁾

CAPITAL HUMAIN

27 383 collaborateurs

45 % de femmes
top exécutifs

43 % des top exécutifs et
des managers ont dix ans
ou plus d'ancienneté

CAPITAL FINANCIER

387 M€ d'investissements
dans les activités

1 893 M€ de liquidités
disponibles

Un ratio de levier ⁽²⁾
qui s'établit à **2,9**

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

265 GWh de consommation
d'énergie tertiaire ⁽³⁾

177 kilotonnes de papier
acheté et fourni

21 011 livres audio disponibles
dans le catalogue de Lagardère
Publishing à fin d'année

ACTIVITÉS

Lagardère est un groupe de dimension internationale présent dans plus de 40 pays. Il figure parmi les leaders mondiaux de l'édition (Lagardère Publishing) et du commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail).

Lagardère Publishing

Livre

Livre numérique
Jeux de société et Jeux
sur mobiles

Lagardère Travel Retail

Travel Essentials
Duty Free & Fashion
Foodservice

Autres activités

Presse, Radio et Licence Elle
Production de spectacles
et gestion de salles
Club de sports

CRÉATION DE VALEUR ⁽¹⁾

VALEUR SOCIALE

14 481 embauches en CDI

307 423 heures de formation
au sein du Groupe

45 % des collaborateurs
ont une rémunération
comportant une part variable

69 % des collaborateurs
disposent d'une
représentation du personnel

VALEUR FINANCIÈRE

6 929 M€ de chiffre d'affaires

438 M€ de Résop

294 M€ de free cash-flow
avant variation de BFR

1,30 € de dividende
par action ⁽⁴⁾

VALEUR ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

99 % du papier acheté et fourni
est certifié ou recyclé

10,9 tonnes équivalent CO₂
par million d'euros
de chiffre d'affaires

Lagardère est membre du
S&P Global Sustainability
Yearbook 2023

(1) Données au 31 décembre 2022.

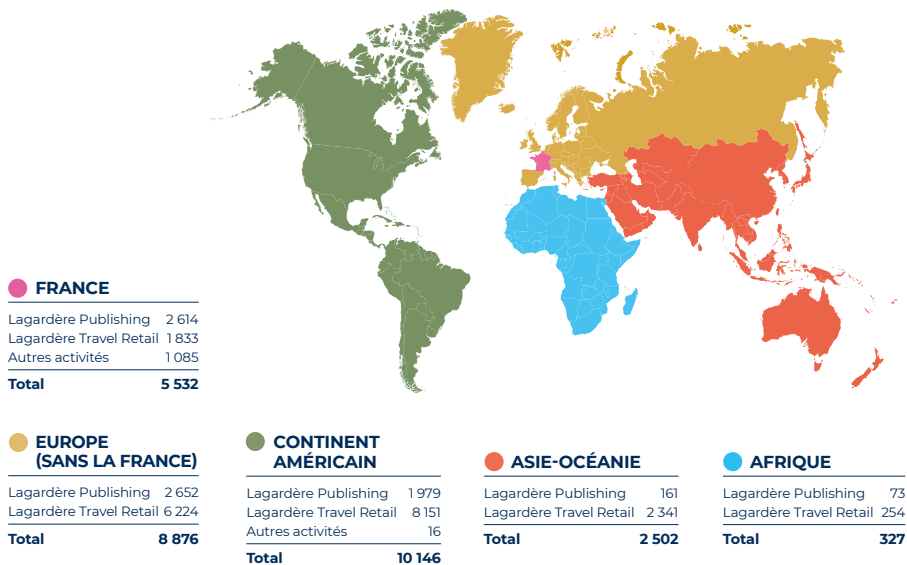
(2) Levier d'endettement : dette nette / EBITDA récurrent.

(3) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.

(4) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2023.

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

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2022



2.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE

RFA

Donner du sens et favoriser l'épanouissement des collaborateurs au travail, conjuguer excellence dans les métiers et responsabilité vis-à-vis de la planète, anticiper les attentes d'une société en pleine mutation : le groupe Lagardère doit relever ces défis dans ses engagements en matière de RSE, tout en répondant à trois

objectifs internes : se conformer aux attentes croissantes des régulateurs, intégrer sa démarche de responsabilité à la stratégie de développement du Groupe et entretenir un dialogue soutenu avec ses parties prenantes.

2.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

2.2.1.1 ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le groupe Lagardère déploie sa politique RSE dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est notamment liée :

- aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles d'activités plus traditionnelles dont l'innovation devient une composante essentielle, font évoluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ont les métiers du Groupe sur la société ;
- à l'internationalisation croissante des implantations du Groupe. Le développement des activités à l'international, l'ouverture à de nouveaux territoires émergents ainsi que la recherche d'une croissance moins centrée sur la France sont également des éléments de contexte à intégrer car ils viennent redéfinir les contours de la stratégie RSE du Groupe (prise en compte d'enjeux ayant une portée internationale, impact sociétal sur les populations locales, promotion de la diversité culturelle, etc.).

2.2.1.2 SE CONFORMER AUX ATTENTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Le présent chapitre répond à l'obligation de publication d'une déclaration de performance extra-financière, conformément aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce. Il répond également à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (cf. section 2.7) ainsi qu'au règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen, dit règlement Taxonomie (cf. section 2.8).

Au niveau international, Lagardère respecte un certain nombre de textes ou principes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment de la Charte internationale des droits de l'homme, des normes fondamentales de l'OIT ⁽¹⁾, des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités parmi lesquelles la norme ISO 26000, la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef ainsi que les Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Par ailleurs, les ODD ⁽²⁾ (cadre d'action international adopté par les Nations unies en 2015 et définissant les enjeux sociétaux à prendre en compte pour construire une société plus durable) étant devenus un vrai référentiel en matière de RSE, le Groupe s'attache à ce que sa stratégie soit en cohérence avec les objectifs les plus pertinents au regard de ses activités. Déclinés en 17 objectifs mondiaux allant de l'égalité entre les sexes à la protection de la planète, en passant par l'éducation et l'innovation, les ODD couvrent l'ensemble des enjeux de développement durable essentiels à l'horizon 2030. Ils définissent un référentiel concerté et adoptent un vocabulaire commun à l'ensemble des parties prenantes, permettant ainsi d'assurer une synergie et une cohérence entre les actions menées à toutes les échelles.

Enfin, comme chaque année, Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA, renouvelle son engagement vis-à-vis des principes du Global Compact, auxquels le Groupe adhère depuis 2003.

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

(1) Organisation internationale du travail.

(2) Objectifs de Développement Durable.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport. À ce titre, en tant que Groupe international, il nous est nécessaire de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Global Compact, dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes.

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8 : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

2.2.1.3 RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles). Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différents modes selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque entité. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Lagardère SA.

A) LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS

Le Groupe reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et/ou stratégiques permettant de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants légitimes des collaborateurs. La sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi figurent parmi les principaux sujets de dialogue.

Au niveau du Groupe, afin de couvrir les enjeux stratégiques et la bonne conduite globale des activités en France et à l'international, deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen,

créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux liés aux activités du Groupe ainsi que sur les transformations nécessaires pour assurer leur pérennité.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère. Le Comité d'Entreprise Européen réunit également 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. À la suite de son renouvellement en juillet 2019, les salariés français détiennent 15 sièges et les 15 sièges restants sont partagés entre neuf pays européens dans lesquels le Groupe opère (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion plénière annuelle ordinaire pour chacune des deux instances. À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau de chacune des instances.

En raison de l'offre publique d'achat initiée par Vivendi SE sur Lagardère SA, le dialogue social a été, à tous les niveaux, particulièrement intense et soutenu en 2022.

Pour l'essentiel, les procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel liées au projet d'offre publique et au projet de concentration en résultant se sont déroulées tout au long de l'année par le biais de réunions extraordinaires des Comité de Groupe et Comité d'entreprise européen. Le Comité de Groupe a également été amené à désigner une nouvelle administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Lagardère SA, à la suite du départ en retraite de la précédente titulaire.

Au niveau des différentes filiales du Groupe, les échanges entre Direction et instances ont été centrés sur les conséquences de la reprise d'activité en lien avec la crise du Covid-19, les différentes réorganisations ainsi que les interrogations des salariés dans le contexte du projet de rapprochement du Groupe avec Vivendi.

B) LA COMMUNAUTÉ EXTRA-FINANCIÈRE

Le groupe Lagardère entretient, depuis la création de la Direction du Développement durable et de la RSE, un dialogue soutenu et régulier avec la communauté des analystes extra-financiers. Cette implication constante, face aux nombreuses sollicitations (MSCI, CDP, Vigeo Eiris, Sustainalytics, ISS-Oekom, etc.) permet au Groupe d'afficher des résultats en progrès réguliers à chaque nouvelle notation.

Ainsi, au regard de son engagement, de son niveau de maturité et de ses bonnes pratiques en matière de durabilité et d'ESG, le groupe Lagardère a été distingué membre du S&P Global Sustainability Yearbook 2023 (au titre de 2022) pour la cinquième année consécutive. Le groupe Lagardère y occupe le sixième rang de la catégorie « Media, Movies and Entertainment » sur plus de 200 groupes mondiaux évalués.

Au titre de l'année 2021, Lagardère avait également réalisé les performances suivantes :

- Sustainalytics : 2022 « ESG Industry Top-Rated » et « ESG Regional Top-Rated » ;
- VigeoEiris : classement au deuxième rang (sur 21) du secteur Publishing.

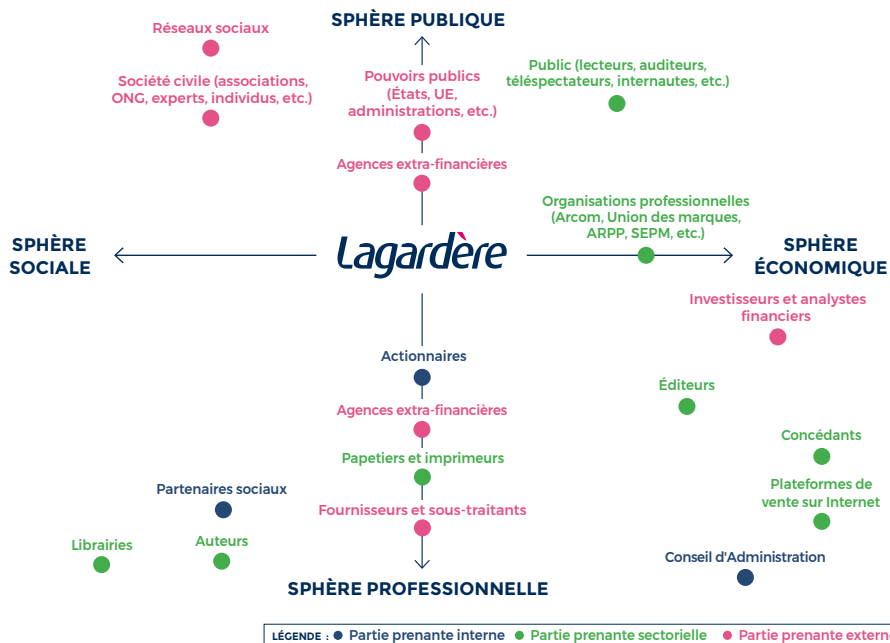
C) LE PANEL DE PARTIES PRENANTES

Afin d'innover dans son approche du dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de parties prenantes, organe consultatif composé de 13 membres (dont 12 extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activités du Groupe. Présidées par la Direction Générale et animées par la Direction du Développement durable et de la RSE, les réunions de ce panel remplissent trois objectifs :

- instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Depuis sa mise en place, le panel s'est déjà réuni à onze reprises. La réunion organisée en 2022 a été centrée sur la présentation de la stratégie bas carbone du Groupe et des plans d'action de réduction des émissions associés.

Le dialogue avec ce panel a également permis au groupe Lagardère de valider l'analyse de matérialité conduite en 2017.



2.2.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Mis à jour au cours de l'année 2020, le Code d'éthique de Lagardère établit un corpus de principes directeurs dont le respect permet de s'assurer que les femmes et les hommes du Groupe partagent un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la philosophie RSE du Groupe. En complément, le Groupe assoit sa stratégie sur trois politiques (une politique sociale, une politique droits humains et une politique environnementale) lui permettant de structurer sa démarche et de définir ses thématiques d'engagement.

Au regard de l'organisation et de la culture du Groupe, trois catégories d'acteurs participent à la gouvernance de la RSE au sein de Lagardère : la Direction du Développement durable et de la RSE Groupe, les directions RSE des branches et les entités opérationnelles.

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale, fixe le cadre de la stratégie de Lagardère SA et en contrôle le déploiement ainsi que l'exécution au sein des branches. Elle veille également à la mise en conformité des activités du Groupe, administre les campagnes de reporting extra-financier, établit une vision consolidée des données extra-financières du Groupe, interagit avec les agences de notation et les investisseurs, gère la communication et les relations avec les parties prenantes pour tous les sujets concernant Lagardère SA et porte les projets transverses relevant de la responsabilité d'un Groupe coté.

Au niveau des branches, les directions RSE proposent et animent la stratégie de chacune, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonne la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans l'identification de leurs enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'actions associés à l'exercice de leurs activités afin de respecter les objectifs fixés par le Groupe et les branches. Dans ce cadre, elles déploient les dispositifs et programmes transmis.

En parallèle, la Direction du Développement durable et de la RSE Groupe anime des comités de pilotage pour chacune des branches (deux sessions par an) ainsi qu'un comité de pilotage transverse annuel.

Le Conseil d'Administration examine également régulièrement les sujets relevant de la RSE et comprend un Comité spécialement chargé de ces sujets, lequel existait déjà depuis 2015, sous l'ancienne forme de commandite. Au cours de l'année 2022, la Direction du Développement durable et de la RSE a ainsi été amenée à intervenir régulièrement devant le Comité et le Conseil pour présenter notamment les sujets de diversité-mixité, d'élaboration de l'information extra-financière, de suivi des indicateurs sociaux et de notation extra-financière du Groupe. Par ailleurs, en septembre 2022, la Direction du Développement durable est venue présenter l'ensemble de la stratégie RSE du Groupe devant le Conseil d'Administration en se concentrant notamment sur la présentation de la stratégie bas carbone ainsi que sur les conclusions de l'analyse des risques climatiques.

2.3 STRATÉGIE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

RFA

La feuille de route RSE, mise à jour à la suite d'une première analyse de matérialité réalisée en 2017, repose sur quatre piliers dont un pilier de conformité et gouvernance :

► Limiter l'empreinte environnementale des produits et services

Le Groupe poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités : lutte contre le changement climatique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

► Placer l'humain au cœur de la stratégie

Le groupe Lagardère entend s'engager dans une politique accrue de diversité et d'inclusion, et fait de la lutte contre le sexisme en entreprise un des axes majeurs de sa politique de mixité femmes-hommes et d'égalité professionnelle. Par ailleurs, son implication quotidienne dans la montée en compétence de ses collaborateurs participe également à l'attraction et à la fidélisation de ses talents.

► Partager la diversité sociale et culturelle des activités

À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, le Groupe promeut l'accès à l'éducation et à la connaissance tout en défendant la liberté d'expression, le pluralisme des idées et la diversité culturelle.

► Assurer une gouvernance éthique et responsable

Le groupe Lagardère s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées avec la mise en œuvre de ces enjeux.

Le Groupe prévoit de procéder à une mise à jour de cette matrice de matérialité au cours de l'année 2023 dans le cadre des travaux de préparation à la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) qui sera applicable à compter de l'exercice 2024.

Par ailleurs, au cours de l'année 2018, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne avaient travaillé de concert à la mise en place d'une méthodologie permettant l'identification des risques extra-financiers et leur intégration dans la cartographie des risques du Groupe.

En tant que de l'identification d'un univers de près de 40 événements risques/opportunités extra-financiers répartis entre conséquences sociales, conséquences environnementales, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption, les équipes risques et développement durable avaient ensuite effectué le rapprochement avec la matrice de matérialité.

Ce travail de recoupement avait permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir attribué une note à chacun de ces risques en fonction de chaque activité du Groupe, les équipes ont ensuite procédé à leur hiérarchisation en suivant la méthodologie du Groupe en matière de cotation des risques et en procédant à une pondération basée sur le chiffre d'affaires.

La cartographie a été revue et mise à jour au cours de l'année 2020 à l'issue du recentrage stratégique du Groupe. Cet exercice a également été l'occasion de revoir l'univers de départ et d'harmoniser le niveau de granularité des risques/opportunités identifiés afin de mieux faire ressortir certains d'entre eux.

Ce travail de mise à jour a permis de confirmer les sujets extra-financiers suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités :

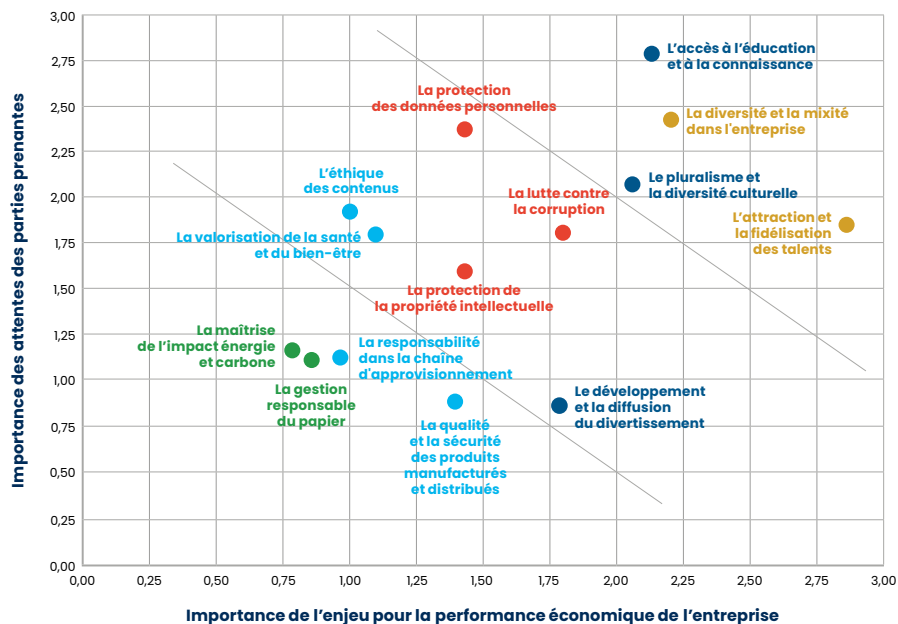
- la gestion des compétences et talents clés ;
- la diversité et la mixité des ressources humaines ;
- l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement ;
- la lutte contre le changement climatique ;
- la gestion des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire ;
- la qualité, la conformité, l'hygiène et la sécurité des produits vendus ;
- le respect de la vie privée ;
- le respect des libertés fondamentales ;
- la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 2.3 développe la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser. Cette stratégie vise également à adresser les risques et opportunités identifiés dans la cartographie.

Enfin, il convient de noter que, compte tenu de la nature des activités de Lagardère, les thématiques de lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal ainsi que les actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives ne constituent pas des risques RSE majeurs pour le Groupe. Néanmoins, elles sont mentionnées dans le cadre de programmes spécifiques au fil des éléments développés tout au long de ce chapitre.

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

Matrice de matérialité de Lagardère



LÉGENDE		
● Contribution sociétale	● Valeur du capital humain	● Coûts de la non-conformité
	● Coûts et risques environnementaux	● Éthique et qualité

Tableau de concordance RSE

Enjeux extra-financiers	Risques et opportunités extra-financiers	Stratégie et indicateurs de suivis (KPI)	ODD
Placer l'humain au cœur de la stratégie	Gestion des compétences et des talents clés	Chapitre 2.3.1.1 KPI : • Taux de démission • Part des tops exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans • Pourcentage des salariés dont la rémunération comporte une part variable • Nombre moyen d'heures de formation par salarié • Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement • Nombre d'étudiants en stage et en alternance accueillis durant l'exercice	 
	Diversité et mixité des ressources humaines	Chapitre 2.3.1.2 KPI : • Pourcentage de femmes tops exécutifs • Pourcentage de femmes cadres/managers • Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité au cours de l'année • Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	 
Partager la diversité sociale et culturelle des activités	Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement	Chapitre 2.3.2.1 KPI : • Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année • Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 (accessibilité niveau 1) parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année • Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for Epub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	 
Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	Lutte contre le changement climatique	Chapitre 2.3.3.1 KPI : • Émissions de CO₂ scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO_2) • Émissions de CO₂ scope 1, scope 2 et déplacement des salariés par ETP (en teqCO_2)	 
	Gestion des ressources, lutte contre le gaspillage et économie circulaire	Chapitre 2.3.3.2 KPI : • Poids total du papier acheté en propre • Poids total du papier fourni • Poids total du papier acheté et fourni • Pourcentage du papier certifié • Pourcentage du papier recyclé • Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure ou des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire • Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes	 
Assurer une gouvernance éthique et responsable	Qualité, conformité, hygiène et sécurité des produits vendus	Chapitre 2.3.4.1 KPI : • Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année • Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire en fin d'année	
	Respect de la vie privée	Chapitres 2.3.4.3 et 2.3.4.4 KPI : • Nombre de contentieux formels (pour faits de discrimination, travail forcé, travail des enfants, harcèlement) • Pourcentage de salariés disposant d'une représentation du personnel au 31/12 • Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt • Taux de fréquence et de gravité liés aux accidents du travail • Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité • Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un suivi médical régulier • Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	
	Respect des libertés fondamentales		
	Lutte contre la corruption	Chapitre 2.3.4.5	

2.3.1 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2.3.1.1 GESTION DES COMPÉTENCES ET TALENTS CLÉS

Dans un monde en mutation marqué par l'avènement de nouveaux modèles de croissance, le groupe Lagardère doit attirer et accompagner dans leur parcours professionnel des collaborateurs de talent, créatifs et engagés, concepteurs de produits et de services innovants ainsi que de contenus de qualité. Le succès du Groupe est en effet directement lié aux compétences et au savoir-faire de ses collaborateurs ainsi qu'à l'adaptation permanente de ces ressources afin de maintenir la qualité et la richesse des effectifs.

A.1 STRATÉGIE

Les entités opérationnelles gèrent leurs collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux le capital humain sous leur responsabilité. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques. Conformément aux caractéristiques du Groupe, cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs, notamment une politique interne de gestion des talents, qui font l'objet d'un suivi régulier lors des comités ressources humaines Groupe qui se tiennent tous les mois.

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs étant une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, celui-ci met l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la **promotion**, de la **mobilité interne** et de la **formation** qui permettent de renforcer l'employabilité de chacun. Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'**accompagnement** et la **formation des jeunes** en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

La **gestion des rémunérations** et de leur évolution étant un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe en la matière consiste à favoriser, d'une part, des augmentations de salaire fondées sur l'évolution des collaborateurs dans leur fonction et, d'autre part, la mise en œuvre de rémunérations variables fondées sur une évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

Enfin, les sujets d'**engagement** et de **qualité de vie au travail** ont pris de plus en plus de place au cours de ces dernières années, notamment à la suite de la crise sanitaire. Les différentes branches et entités du Groupe structurent progressivement leur démarche en renforçant des initiatives déjà en place depuis plusieurs années ou en développant de nouvelles démarches. Équilibre entre vie privée et vie professionnelle, bien-être physique et engagement des salariés sont au cœur de la stratégie du Groupe sur le sujet.

A.2 DÉPLOIEMENT

LA FORMATION

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés et dans les domaines les plus divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.). Chaque année, les données relatives aux heures de formation permettent de souligner la cohérence du Groupe en la matière puisque 65 % des heures dispensées sont consacrées à des spécialisations « métier » ou « management ». Celles-ci sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution.

Lagardère Publishing déploie, sur l'ensemble de ses entités, des dispositifs de formation et de mobilisation ambitieux à destination de ses collaborateurs.

L'année 2022 a été essentiellement marquée par le déploiement de formations destinées à accompagner les managers dans le management des risques psycho-sociaux et par la volonté de développer des nouveaux formats de sessions collaboratives autour de l'engagement, de l'innovation et de l'environnement.

À titre d'illustration, en France, Hachette Livre a mis en place en 2022 un cycle de formation au management inclusif ouvert à tous les managers.

En outre, dans le cadre d'un cycle de sensibilisation à l'éco-conception, environ 110 collaborateurs du Groupe en France ont participé à des sessions de formations et de co-constructions de bonnes pratiques environnementales.

À l'échelle internationale, un challenge innovation a également été ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce format a permis de développer la créativité des équipes et rencontré un vif succès puisque 170 salariés ont participé sur l'ensemble des territoires d'implantation du Groupe Hachette Livre.

En France, un effort conséquent a été mené dans le cadre du déploiement d'un module de e-learning ouvert à tous les collaborateurs destinés à « améliorer son efficacité » via trois leviers complémentaires : optimiser sa communication, réussir sa déconnexion, gérer ses priorités.

Afin de rassembler ses collaborateurs internationaux autour de thématiques structurantes, Lagardère Travel Retail organise deux événements de mobilisation interne annuels, à destination des équipes dirigeantes et des talents du Groupe. Ces deux événements sont une opportunité de célébrer les succès des équipes :

- le Hermès Leadership Forum réunit à Paris au mois de juin et pour deux jours les équipes des comités exécutifs de chaque entité du Groupe autour d'une session plénière et de sessions de travail thématiques ;
- le Global Digital Day est un événement en ligne qui permet aux dirigeants du Groupe de s'adresser à environ 600 collaborateurs dans 25 pays afin de partager avec eux l'actualité la plus récente de l'entreprise, ses engagements en matière de RSE et ses projets à venir.



Mosaïque de photos de collaborateurs de Lagardère Travel Retail lors du Hermès Leadership Forum.

En France, un effort conséquent a été mené dans le cadre du déploiement du plan de développement des compétences des collaborateurs du siège de Lagardère Travel Retail. Un plan qui a proposé de nombreuses formations sur des thématiques variées allant du métier (formation à la négociation, à la supply chain, etc.) au management/leadership (déploiement du feedback pour l'ensemble des collaborateurs), à la formation aux outils informatiques pour les équipes techniques et au développement personnel des collaborateurs (formation à la prise de parole en public, etc.).

Certaines entités de la branche Lagardère Travel Retail ont également développé une initiative de « talent marketplace » permettant aux salariés de partager en interne leurs compétences, leurs connaissances et leurs savoir-faire.

Enfin, Lagardère Travel Retail France, via sa plateforme de e-learning « TOKNOW » a développé l'accès à la formation au plus grand nombre, à tout moment et sur n'importe quel outil (smartphone, tablette, etc.). Avec les formations digitales, Lagardère Travel Retail France gagne en agilité, en productivité et en proactivité. Depuis 2022, l'approche « blended learning », qui vise à choisir le meilleur support de formation en adéquation avec l'activité et les populations concernées, est devenue la norme.

307 000 heures de formation dispensées au sein du Groupe.

LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne constitue un outil important dans la gestion des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés.

Une particularité à laquelle le Groupe est confronté vient de la disparité de ses activités qui rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus difficile. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé un dispositif *ad hoc* en France pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. En 2022, ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges régulier.

Au niveau du Groupe, la mobilité représente 1 % des entrées de salariés en contrat permanent en 2022. Ce chiffre apparemment faible est fortement impacté par l'importance des entrées de personnel sur l'activité de Travel Retail qui concernent en majorité des vendeurs en boutique, une catégorie de collaborateurs pour laquelle la mobilité interne s'applique peu. Retraité de ce paramètre (les embauches de la catégorie « autres salariés » chez Lagardère Travel Retail), le taux de mobilité interne du Groupe en 2022 passe à 7,7 % (contre 6 % en 2021).

LA RÉMUNÉRATION

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du Groupe ont mis en place des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

En contrepartie de cette individualisation, et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En outre, le Groupe cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SA. Depuis 2009, le Groupe procède ainsi à des attributions annuelles d'actions gratuites dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents (cf. Rapport spécial, chapitre 3.8.9).

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Le télétravail s'est développé dans l'ensemble des branches du Groupe durant la crise sanitaire pour se pérenniser et s'institutionnaliser dans l'ensemble des sociétés de Lagardère durant l'année 2022 avec en moyenne deux jours de télétravail par semaine. Un dispositif applicable à l'ensemble des fonctions qui le permettent, certains métiers du Groupe restant néanmoins inéligibles au télétravail (vendeurs de points de vente, fonctions logistiques et journalistes notamment).

Chez Hachette Livre, plusieurs initiatives visant à renforcer la qualité de vie au travail, à améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la santé et le bien-être des salariés (séances de sophrologie, de réflexologie, de massage, de coaching, etc.) sont déployées dans les différentes entités.

Des webinars de sensibilisation à la gestion du temps, à la déconnexion ou aux gestes et postures à adopter afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques sont par ailleurs régulièrement proposés aux collaborateurs. En outre, les managers sont sensibilisés aux enjeux de la communication, de la prévention des risques psychosociaux ou encore du management inclusif. Enfin, en co-construction avec un panel de collaborateurs, Hachette Livre France a réaménagé en 2022 certains espaces de ses deux principaux sites d'implantations (salles de réunions et espaces extérieurs) afin de renforcer l'attractivité de ses locaux, de favoriser le travail collaboratif et la créativité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'emploie également à favoriser le bien-être physique via un réseau de salariés dédié (Wellbeing Employee Network) qui organise un certain nombre d'activités ouvertes à tous (softball, netball, course à pied, yoga, Pilates, promenades en partenariat avec le réseau « Mental Health Mates Walk », etc.). Par ailleurs, la filiale anglaise propose un programme d'assistance aux salariés (Employee Assistance Programme) auquel tous les collaborateurs peuvent avoir recours de manière totalement gratuite et anonyme et qui leur permet d'obtenir par téléphone un soutien psychologique, des conseils juridiques, financiers, médicaux, ou des avis en matière de soin aux personnes âgées ou aux enfants. Enfin, des événements sont régulièrement organisés afin de sensibiliser les salariés aux enjeux de la santé mentale. Ainsi, à l'occasion du Stress Awareness Month et de la Mental Health Awareness Week, des conférences d'auteurs ont été organisées et des titres publiés par le Groupe ont été mis en avant. Hachette UK a également formé certains de ses collaborateurs aux premiers secours en matière de santé mentale (Mental Health First Aiders).

Enfin, Hachette Livre France met également en place des dispositifs destinés à adresser les situations les plus tragiques. Hachette Livre avait institué en 2016, par voie d'accord d'entreprise, un dispositif dons de jours autorisant les salariés à donner des jours de congé à des collègues pour leur permettre d'être présents au côté de leur enfant à charge gravement malade sans perte de rémunération. En 2022, ce dispositif a été ouvert à deux nouvelles catégories de bénéficiaires : les salariés qui seraient touchés par le décès d'un enfant de moins de 25 ans et ceux dont un proche se trouverait en situation de handicap ou de perte d'autonomie (situation d'aidant).

Au cours de l'année 2022, l'ensemble des filiales de Lagardère Travel Retail a initié (ou de nouveau réalisé) une enquête auprès de ses collaborateurs par le biais de l'outil Gallup qui mesure l'engagement des salariés au travers de 12 questions. De ces enquêtes naissent des plans d'action répondant à chaque situation pour accompagner et encourager l'engagement des collaborateurs. Par exemple, afin de répondre au besoin de considération ressenti lors de l'enquête, Lagardère Duty Free Global (siège de la business line Duty Free & Fashion) a donné la parole à ses collaborateurs par le biais d'une « care interview » réalisée individuellement par chaque manager afin d'identifier pour chacun les sources d'irritations et d'y remédier par le biais de plans d'action collectifs et individuels.

Enfin, sur les sujets de santé et bien-être au travail, les entités opérationnelles du groupe Lagardère déploient différentes démarches en local, en fonction des sensibilités, des spécificités et des enjeux. Ainsi, Lagardère Travel Retail a, en Italie, dispensé une sensibilisation aux maladies cancéreuses en partenariat avec LILT et offert à ses collaboratrices un examen dans le cadre de la lutte contre le cancer du sein. En parallèle, une ligne de soutien psychologique a été mise en place par voie téléphonique, appel vidéo ou chat en ligne et l'intégralité des managers a été formée au support psychologique.

Lagardère Travel Retail Espagne et Portugal ont également promu le bien-être et la santé des collaborateurs par divers moyens : workshops ouverts à tous (manger sainement, santé, sommeil, gestion du stress, etc.), participation à des activités sportives caritatives, à des défis sportifs internes, campagne de vaccination contre la grippe, accès à une assurance médicale à tarif réduit et prise en charge annuelle d'une visite médicale pour chaque collaborateur.



Des salariés de Lagardère Travel Retail au cours d'un team building solidaire au profit d'Action contre la Faim.

A.3 PERFORMANCE

Taux de démission ⁽¹⁾ (en %) ⁽²⁾

Branche	2022			2021			2020		
	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs ⁽¹⁾	Cadres	Autres salariés
Lagardère Publishing	3,7	8,5	18,9	2,9	7,6	13,5	-	5,1	10,0
Lagardère Travel Retail	15,0	13,3	54,9	8,7	8,8	19,4	-	9,4	21,7
Autres activités	4,1	11,8	14,3	4,2	7,4	10,3	-	8,0	6,3
Groupe	9,3	10,8	47,3	6,0	9,8	38,9	-	7,2	19,7

(1) Information non remontée avant 2021.

Les taux de départs non sollicités présentés par activité et par statut professionnel dans le tableau ci-dessus révèlent de fortes disparités qui s'expliquent notamment par des contextes locaux du marché de l'emploi ainsi que des approches du monde du travail radicalement différentes d'un pays à l'autre. De fortes

disparités existent également entre les différentes filiales du Groupe, la branche Lagardère Travel Retail étant particulièrement exposée à ce phénomène puisque le personnel des boutiques est intégré à cette comptabilisation sur un périmètre significatif.

Autres indicateurs de performance

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des top exécutifs et des cadres avec une ancienneté supérieure à dix ans	43	44	45
Taux de mobilité interne	7,7	6,0	7,4
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	45	42	46
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	12,3	13,3	8,6
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement ⁽¹⁾	63,0	-	-
Nombre d'étudiants en alternance et en stage accueillis durant l'exercice	989	910	823

(1) Information non remontée avant 2022.

(1) Calculé selon la formule (démissions + entrées) / 2 / effectifs au 31 décembre de l'exercice précédent.

(2) Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, représentant, en 2022, un peu plus de 1 % des effectifs (contre un peu plus de 2 % des effectifs 2021).

2.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Les discriminations (fondées sur le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, les origines, la religion, etc.) sont un frein à la mise en œuvre de la diversité qui constitue une source nécessaire d'harmonie sociale et de performance. Pour le groupe Lagardère, la richesse de cette mixité au sein de ses effectifs constitue un levier de créativité et de croissance.

A.1 STRATÉGIE

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses filiales grâce notamment à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

Le Groupe s'oppose d'abord, ainsi qu'il l'affirme dans son Code d'éthique, à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles. Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Sa stratégie de promotion de la diversité et de la mixité s'articule ensuite autour de trois axes principaux :

- la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- la lutte contre les stéréotypes liés aux origines ethniques et sociales ;
- l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

A.2 DÉPLOIEMENT

LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. En 2022, elles représentent ainsi **64 % de l'effectif total permanent du Groupe** et 60 % des managers. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (65 % des heures de formation ont été suivies par des femmes et 65 % des salariés ayant suivi au moins une formation continue dans l'année sont des femmes) ainsi que dans les promotions et les augmentations de salaires (64 % des promotions et 64 % des augmentations de salaires).

La progression constante de la part des femmes parmi les cadres exécutifs a conduit le Groupe à concentrer ses efforts, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs » représentant un peu plus de 350 personnes. Sur ce nouveau périmètre⁽¹⁾, la proportion de femme est passée de 42 % en 2020 à 44 % à fin 2021, et représente 45 % à fin 2022 (qui était l'objectif fixé début 2021 pour fin 2024). La progression a donc été atteinte très rapidement avec deux ans d'avance.

LAGARDÈRE SE CLASSE À LA QUATRIÈME PLACE DU PALMARÈS DE FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES

L'engagement du groupe Lagardère en faveur de la promotion des femmes vers les postes à hautes responsabilités a été récompensé en 2022 par une quatrième place au sein du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, consacrant ainsi une progression régulière et très significative au cours des dernières années. Institué en 2013 dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann, ce palmarès permet d'établir annuellement le classement des 120 plus grandes entreprises françaises en mettant en lumière leur engagement en faveur de la féminisation de leurs instances dirigeantes et plus largement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Parmi les outils de promotion des femmes, le Réseau LL, réseau interne de promotion de la mixité femmes-hommes créé en 2018 et destiné à l'ensemble des salariés en France, a mis en place un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité du Groupe. Une quatrième promotion de mentorés va bénéficier en 2023 de l'expérience de cadres dirigeants d'autres filiales. Ce réseau est aussi l'un des supports d'engagement du Groupe pour différentes causes liées aux femmes (signature des Women Empowerment Principles, engagement dans l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise).

Au sein de Hachette Livre France, l'application web de sensibilisation et d'auto-diagnostic sur le sujet de la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel au travail, mise en place pour l'ensemble des collaborateurs, a rencontré un franc succès lors de son lancement en 2021. En 2022, un nouvel outil d'auto-diagnostic des stéréotypes a intégré, au-delà du sexisme, l'ensemble des dimensions liées à la diversité. Au cours de l'année, la filiale a également renforcé ses mesures d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en concluant avec les partenaires sociaux un accord égalité femmes-hommes dans lequel elle s'engage à maintenir le salaire du collaborateur ayant au moins six mois d'ancienneté dans l'entreprise, à 100 % pendant la totalité du congé deuxième parent. Pour rappel, la loi avait allongé la durée de ce congé de 11 à 25 jours calendaires (28 jours en cas de naissance multiple) sans prévoir de maintien de salaire obligatoire.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'efforce de toujours promouvoir une culture d'ouverture et d'inclusion sur le lieu de travail. Ainsi, des mesures d'inclusion et d'accompagnements pour les femmes pendant la grossesse, lors de la perte d'un enfant ou durant la ménopause ont été lancées. En outre, des événements faisant intervenir des auteurs ont été organisés pour inaugurer ces mesures et leur donner de la visibilité. L'ensemble de ces actions vise à garantir aux femmes le soutien dont elles ont besoin pour s'épanouir au sein des équipes.

(1) Ce panel regroupe, outre les membres du Comité Exécutif du Groupe et leurs N-1, les membres des comités exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, les équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et les cadres supérieurs pour Lagardère Publishing.

Sur le plan de l'égalité professionnelle, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises, en France, à la publication de cet index, a progressé en 2022 pour atteindre 92/100.

45 % de femmes parmi les top exécutifs du Groupe.

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet de ses différents territoires d'implantation et celui de la diversité de ses clients et consommateurs.

Des comités diversité et inclusion ont ainsi progressivement vu le jour dans les différentes filiales, dans le but notamment de diversifier les canaux de recrutement.

Au niveau du Groupe, les formations ou sensibilisations régulières au management de la diversité et à la lutte contre les stéréotypes se poursuivent au-delà des diagnostics des procédures de recrutement que le Groupe a menées jusqu'en 2019. En France, les fonctions RH ainsi que les Comex des branches ont été les premières populations ciblées par ces programmes qui concernent désormais l'ensemble des managers. En 2022, 125 managers ont été formés en France.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité et de l'inclusion ont été poursuivies au sein du Groupe. En France, l'association Nos quartiers ont des talents a bénéficié de parrains chez Hachette Livre ainsi que chez Lagardère News. Hachette Livre a également renouvelé en 2022 pour trois ans son partenariat avec le dispositif des Conventions d'éducation prioritaire de Sciences Po Paris qui inclut, outre un soutien financier, un programme de mentorat assuré pour les bénéficiaires du programme par des cadres dirigeants de la branche.

Hachette UK continue d'être en pointe sur la lutte contre les stéréotypes avec le programme Changing the Story et multiplie les actions, partenariats et réseaux de salariés pour promouvoir, depuis cinq ans, toutes les formes de diversité. En 2019, Hachette UK s'était notamment engagée à ce que ses équipes comprennent 15 % de collaborateurs issus de minorités ethniques en 2024. Ce ratio, qui était à 11,5 % en 2021 (contre 7,7 % en 2019), a atteint 13,3 % en 2022.

De son côté, Hachette Book Group (États-Unis) qui avait recruté une Directrice Diversité et Inclusion en 2021, a noué des partenariats avec des organisations afin de rendre l'édition plus inclusive, plus diverse et plus accessible (voir section suivante pour plus de détails).

Lagardère Travel Retail, qui avait mis sur pied chez Paradies (États-Unis) en 2020 un Comité Diversité et Inclusion, initiateur de nombreuses actions de sensibilisation, a poursuivi ses actions en 2022. Ainsi, des actions de sensibilisation et de célébration mensuelles autour de grands thèmes présents dans la culture nord-américaine (Black History Month, Pride Month etc.), ainsi que des événements de mise en relation entre collaborateurs (système de mentorat, déjeuner mystère, club de lecture, etc.) ont été organisés.

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

En France, Hachette Livre, qui a créé sa propre Mission Handicap en 2015 et figure parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, a été particulièrement active sur le sujet en 2022. Après avoir constitué un réseau de Référents Handicap en 2021, Hachette Livre a organisé plusieurs événements dont un séminaire en ligne avec l'autrice et avocate féministe Elisa Rojas qui rencontré un vif succès.



Support de communication de la Mission Handicap
de Hachette Livre France.

Les équipes de Lagardère Travel Retail se sont également mobilisées sur le sujet du handicap, en Italie, via la signature en 2021 d'une charte (Charter for Equal Opportunities) et, au Royaume-Uni, via la participation au programme Disability Confident depuis 2019, étendu en 2022 à l'ensemble des points de vente.

Enfin, en France, plusieurs entités du Groupe ont de nouveau participé à l'opération DuoDay qui consiste, le temps d'une journée, à accueillir des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail et à constituer des duos avec des salariés volontaires. Au programme : découverte du métier, participation active et immersion au sein de l'entreprise.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des femmes top exécutifs	45	44	42
Pourcentage des femmes cadres/managers	60	58	57
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité au cours de l'année ⁽¹⁾	30	16	-
Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	406	342	339

(1) Information non remontée avant 2021.

En complément des indicateurs présentés ci-dessus, le Groupe est également attentif, depuis plusieurs années, à recenser le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination qui pourraient

impliquer une entité du Groupe (cf. § 2.3.4.4 sur le respect des libertés fondamentales).

2.3.2 PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS

2.3.2.1 ACCESSIBILITÉ ET DIFFUSION DE L'ÉDUCATION DE LA CONNAISSANCE ET DU DIVERTISSEMENT

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe qui est un acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage et de l'information. Lagardère, qui figure sur les podiums mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport, exerce ainsi une responsabilité sociétale spécifique. Que cela soit par la variété des ouvrages publiés par Lagardère Publishing ou par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail, la diversité culturelle sous toutes ses formes irrigue le groupe Lagardère.

Les activités du Groupe permettent non seulement de stimuler le goût de la lecture, mais aussi de favoriser l'esprit critique, la connaissance, l'ouverture au monde et l'apprentissage via un ensemble de contenus rendus accessibles sur différents supports ou dans des espaces de distribution physiques. Elles contribuent ainsi à accompagner les populations dans leur vie quotidienne, leur permettant de satisfaire leur besoin d'apprendre, de découvrir, de se cultiver, de s'ouvrir au monde.

A.1 STRATÉGIE

Promotion de la diversité des cultures, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, accessibilité des contenus, transmission des savoirs etc., tous ces engagements sont relayés par les entités opérationnelles du Groupe en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques ou des spécificités locales. Cela passe notamment par la mise en place de partenariats ou le déploiement de nouveaux dispositifs.

Lagardère Publishing s'appuie sur les technologies numériques pour rendre ses livres accessibles aux personnes présentant des difficultés de lecture. En signant la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), la branche s'est engagée en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, à rendre ses livres électroniques accessibles au plus grand nombre, en particulier aux lecteurs aveugles, malvoyants ou ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés. Lagardère Publishing contribue également à la démocratisation et à la promotion de la lecture et de la culture via différents programmes ou partenariats.

De son côté, Lagardère Travel Retail s'appuie sur son réseau de points de vente pour organiser et/ou soutenir un grand nombre d'opérations permettant de valoriser la lecture et la culture.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR L'ACCESSIBILITÉ, L'ALPHABÉTISATION ET LA PROMOTION DE LA LECTURE ET DU DIVERTISSEMENT

Lagardère Publishing participe en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, via ses différentes marques, à la promotion et au développement du livre audio. Ce support permet notamment d'aider les malvoyants et les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques, à accéder à l'univers de la lecture. Le livre audio a également une portée plus universelle puisqu'il s'écoute aussi bien pour la qualité de la voix qui lit le texte que par

commodité ou encore dans un but pédagogique, contribuant ainsi à transmettre le plaisir de la lecture et à faire lire.

Par ailleurs, en France, un roman ou un essai édité par une maison d'édition est, au moment de sa parution, disponible en version numérique « nativement accessible » (format ePub 3), ce qui le rend utilisable par un lecteur recourant à un clavier braille ou à la fonction transcription audio « text to speech » sur un appareil compatible. Les éditeurs déposent par ailleurs leurs ouvrages sur la plateforme Platon, opérée par la BNF, pour permettre la création de fichiers adaptés par des organismes agréés.

Plusieurs éditeurs du Groupe (Jeunesse, Scolaire et Poche) ont également signé un partenariat pour rendre accessible aux lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage plusieurs titres de leur catalogue (plus de 150 à date), en version audio ou numérique. Certains ont aussi développé une offre papier à destination de ces jeunes publics.

Au-delà de son activité quotidienne et de son implication, via le SNE (Syndicat national de l'édition), dans toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, Hachette Livre mène de nombreuses actions de promotion de la lecture. En France, la plus emblématique, Le Camion qui Livre, a réitéré son engagement pendant l'été 2022 pour une neuvième année consécutive. En allant chercher les lecteurs jusque sur la plage et surtout en attirant un public qui ne serait peut-être pas allé en librairie durant la période estivale, cette opération s'inscrit au cœur de la vocation historique de démocratisation de la lecture et d'accessibilité à la culture du Livre de Poche.

Au Royaume-Uni, Hachette UK, qui s'était associé en 2021 avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre tous les titres de son catalogue accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, est désormais un employeur « Disability Confident Committed » et ambitionne d'atteindre le niveau 3 du statut « Disability Confident Leader » d'ici 2024.

En 2022, parmi les diverses actions mises en place, son réseau d'accessibilité a soutenu le lancement du guide Inklusion, qui décrit les meilleures pratiques pour rendre les événements littéraires accessibles à tous, et étendu son partenariat avec Calibre, seule organisation caritative du Royaume-Uni à fournir un service d'audiolivres entièrement gratuit à vie à toute personne incapable de lire les imprimés. Hachette UK a ainsi fait don de plus de 10 000 livres à leur audiothèque de Calibre.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et aux personnes défavorisées afin de promouvoir le goût de la lecture et de l'écriture. À l'image du partenariat avec la National Library Service for the Blind and Physically Handicapped grâce auquel la filiale américaine met à disposition gratuitement, et auprès du public concerné, la totalité de son catalogue de livres numériques (21 049 titres en 2022) et de livres audio (7 030 titres en 2022).

Hachette Book Group continue également d'être un partenaire de référence au sein d'une initiative nationale (Book Rich Environments) permettant à des enfants et à des familles entières de se voir distribuer des livres de qualité et traitant de thématiques diverses. L'objectif de ce programme, déployé sur l'ensemble du territoire américain, est d'alimenter le goût de la lecture, de promouvoir la culture mais aussi d'aider les plus jeunes à pouvoir se constituer leurs propres bibliothèques à domicile. Ainsi, en 2022, Hachette

Book Group a fait don de près de 15 000 livres dans le cadre de ce partenariat.

La filiale a également poursuivi, pour la dixième année consécutive, son partenariat avec l'organisme Read Ahead. Certains collaborateurs s'engagent ainsi à accompagner des élèves d'une école publique de New York sur une année scolaire complète afin de leur faire pratiquer la lecture, de les aider à progresser en la matière et plus généralement de les parrainer au cours de leur cursus.

Enfin, elle continue de s'engager au sein du New Jersey Law and Education Empowerment Project, programme d'accès et de réussite à l'université au service des étudiants et des familles de la grande région de Newark. Hachette Book Group a plus précisément contribué au College Bound via des séances de coaching et de mentorat, permettant ainsi à des élèves de collèges et de lycées d'acquérir les compétences académiques et socio-émotionnelles nécessaires pour réussir à l'université et au-delà.

En ce qui concerne Lagardère Travel Retail, la branche conduit plusieurs opérations qui permettent de redonner toute sa place à la lecture et à la culture, notamment en France via le réseau de points de vente Relay :

- ▶ depuis plus de quarante ans, le prix Relay des voyageurs lecteurs permet une forte médiatisation des livres en lice pendant l'année et fait vivre une vraie communauté de « voyageurs lecteurs » ;
- ▶ le prix Relay des magazines de l'année distingue, en collaboration avec le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine, les meilleurs magazines de l'année et permet d'en faire la promotion auprès d'un large public grâce à une grande campagne multicanal ;
- ▶ mise à l'honneur de la bande dessinée, à l'occasion du Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, afin de renforcer l'accessibilité de ce produit culturel transgénérationnel et éducatif ;
- ▶ organisation de séances de dédiées dans le réseau de points de vente tout au long de l'année ;
- ▶ focus sur des campagnes publicitaires d'éditeur afin d'inciter à la lecture de livres et de magazines.

En 2022, Lagardère Travel Retail France a également lancé le premier Prix Relay de la bande dessinée.

Enfin, en France, les deux principales branches du Groupe se rejoignent autour de deux initiatives.

La première est le partenariat aux Trophées de l'édition, organisé par le magazine *Livres Hebdo*. Cet événement exceptionnel récompense les professionnels de l'édition qui, par leur excellence, leur audace et leur créativité, contribuent au rayonnement de la création éditoriale.

La seconde, une initiative commune, est le don de livres et de presse dans les hôpitaux. Depuis plus de dix ans, à l'occasion des fêtes de fin d'année, les équipes de plus de 100 boutiques du réseau Relais H (points de vente Relay opérant dans les hôpitaux) font des dons « lecture » (livres et presse) aux directions, services spécialisés et bibliothèques des centres hospitaliers français. Elles permettent ainsi aux malades des hôpitaux (enfants comme adultes) de bénéficier, avec des centaines de titres offerts, de cette ouverture sur la culture et le divertissement.

Au sein de la division Lagardère Live Entertainment, les équipes de l'Arkéa Arena (salle de spectacle multifonctionnelle de 11 300 places située à Floirac dans la métropole Bordelaise) s'emploient à promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion au travers d'actions de sensibilisation et ainsi à rendre la culture accessible à tous les publics.

Dans cette optique, et dans la continuité de leur participation à la Journée Mondiale de Sensibilisation à l'Autisme depuis 2018, les équipes ont souhaité renforcer les besoins et l'accueil des publics

TSA⁽¹⁾ et présentant des particularités et besoins sensoriels et ont donc mené des ateliers collaboratifs entre les parties prenantes (salle, associations, éducatrices spécialisées, familles et usagers) et des sessions de sensibilisation avec ces acteurs (visites de la salle, du parcours spectateur) afin de définir les meilleurs protocoles d'accueil et les outils les plus adaptés.

Plusieurs besoins ont ainsi été identifiés (Anticiper l'expérience de concert afin de diminuer l'anxiété, favoriser des comportements adaptés lors de l'attente du début de shows, atténuer le bruit / les lumières en cas de gêne, gérer le stress lié aux émotions ressenties et permettre la continuité de la communication dans toutes circonstances), lesquels ont conduit à la mise en place de plusieurs mesures déployées depuis le 4 décembre 2022 pour tous les publics ayant des besoins sensoriels spécifiques.

Afin d'améliorer leur expérience avant l'événement, les personnes peuvent désormais anticiper leur visite en consultant une page / FAQ dédiée à leur venue à l'Arkéa Arena. Cette dernière, accessible via ordinateur, tablette ou smartphone, permet de trouver des recommandations essentielles sur la réservation et organisation de la visite. Un scénario social en FALC⁽²⁾ est également consultable et téléchargeable à tout moment afin d'anticiper la visite et de réduire ainsi le niveau d'anxiété.

Afin surtout d'améliorer leur expérience pendant le spectacle, les personnes et leur accompagnants peuvent également retirer le jour même à l'Arkéa Arena des Kits Sensoriels gratuits contenant plusieurs articles (casque auditif, paire de lunettes noires, Fidget, plan de la salle, carnet et crayons, bouchons d'oreilles, carte de conversation avec pictogrammes essentiels etc.).

À cela s'ajoute une entrée dédiée à proximité immédiate de la billetterie, et un espace de repos situé au centre de Premiers Secours (Infirmierie) pour les personnes nécessitant un temps calme.

SUR L'ÉDUCATION, LA LIBERTÉ D'EXPRESSION, LA DIVERSITÉ ET LE PLURALISME

Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du PEN Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde. À ce titre, Hachette Livre participe activement, sur ses trois principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis), au financement de PEN et à de nombreuses autres initiatives locales/nationales en faveur de la liberté d'expression et de publication dans le monde, du soutien aux auteurs et plus généralement de la valeur ajoutée des livres et de la lecture.

Depuis octobre 2017, en tant que membre fondateur, Hachette Livre participe à Educapital, un fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation. Educapital a vocation à repérer et accompagner des start-up qui innovent dans le domaine de l'éducation et de la formation, notamment dans les enseignements primaire, secondaire et supérieur, ainsi que dans le parascolaire.

L'éducation, c'est aussi la sensibilisation aux grands enjeux de société. La performance des activités d'édition reposant avant tout sur la diversité des ouvrages publiés et le pluralisme des idées véhiculées, la responsabilité de Lagardère Publishing consiste avant tout à donner aux lecteurs les clés de compréhension des grands enjeux du monde. Le rachat en 2018 de la maison d'édition La Plage, qui publie des auteurs engagés sur la thématique de l'écologie, renforce ainsi la diversité de la branche tout en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

(1) Trouble du Spectre Autistique.
(2) Facile À Lire et à Comprendre.

En matière de promotion de la diversité culturelle, les initiatives sont multiples chez Lagardère Publishing, en France et à l'étranger. Parmi celles-ci, les éditions JC Lattès ont lancé le concours d'écriture « Voix d'Afriques », en partenariat avec RFI et la Cité internationale des arts, dont la troisième édition a eu lieu en 2022. Destiné aux jeunes auteurs et aux jeunes autrices, ce prix de littérature a pour objectif de faire émerger les nouvelles plumes du roman africain en langue française.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'appuie sur son programme Changing the Story afin de mener à bien sa mission en matière de promotion de la diversité, d'inclusion sociale, d'équité, d'accessibilité, de diffusion de la culture, de la lecture, de l'écriture, etc. Grâce à ce programme d'initiatives à 360 degrés (partenariats, ateliers, mentorat, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseaux d'entreprise, etc.), Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique. Fondée en 2017 dans le cadre de Changing The Story, Dialogue Books est ainsi devenue en 2022 une division autonome qui met en lumière des histoires par, sur, et pour des lecteurs issus des communautés LGBTQI+, handicapées, ouvrières, noires, asiatiques et marginalisées.

Parmi les autres initiatives, Hachette UK a également soutenu en 2022 Index on Censorship, une organisation à but non lucratif qui défend la liberté d'expression dans le monde entier, publie des œuvres d'écrivains et d'artistes censurés, encourage le débat et surveille les menaces à la liberté d'expression.

RENDRE L'ÉDITION PLUS INCLUSIVE, PLUS DIVERSIFIÉE ET PLUS ACCESSIBLE À TOUS

Fin mars 2022, Hachette Book Group a conclu quatre nouveaux partenariats philanthropiques destinés à soutenir des écrivains émergents et des professionnels de l'édition issus de milieux sous-représentés. Dans le cadre de programmes personnalisés établis en étroite collaboration avec ces quatre partenaires (The City College of New York, Hurston/Wright Foundation, Lambda Literary et We Need Diverse Books), Hachette Book Group vise à améliorer davantage le recrutement, la formation, le mentorat et le soutien pour diverses personnes passionnées par l'écriture et l'édition afin de développer des carrières significatives dans ce secteur.

Grâce à son maillage national, Lagardère Travel Retail France promeut la presse régionale et la presse de territoire par une politique de référencement des quotidiens régionaux et des hors-séries ainsi qu'un merchandising sur mesure dans des présentoirs dédiés. Plus de 150 titres de presse régionaux sont présents chez Relay. Dans le domaine des livres, les guides touristiques vendus dans les boutiques font la promotion de la culture locale. Lagardère Travel Retail France travaille avec les plus grands éditeurs nationaux pour couvrir toutes

les régions de France, mais également avec des éditeurs locaux plus spécifiques qui permettent de proposer des guides de microrégions adaptés à un magasin ou une zone géographique.

Comme chaque année depuis près de trente ans, Lagardère Travel Retail France s'engage sur le sujet de la liberté d'expression. Via son réseau de points de vente Relay, la branche soutient l'association Reporters sans frontières en mettant en avant gracieusement les trois albums annuels édités par l'association. Par ailleurs, le montant de la vente des albums est intégralement reversé à Reporters sans frontières. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques (espaces publicitaires gracieux, soutien des projets événementiels de l'association, etc.).

Pour Lagardère News, l'année 2022 a notamment été marquée par la signature du « contrat climat » pour le compte d'Europe 1, de Virgin Radio, de RFM et de Lagardère Publicité News. Le « contrat climat » est issu de la Loi Climat et Résilience et vise à inciter et valoriser les engagements et actions volontaires des acteurs du secteur de l'audiovisuel (engagements sur la promotion des types de produits, services, modes de vie et comportements, engagement sur la sensibilisation et la formation des collaborateurs, engagements sur les contenus éditoriaux, engagements autour de la production, etc.). Lagardère News a toutefois souhaité aller au-delà du dispositif légal applicable à l'audiovisuel en étendant les engagements pris à l'ensemble de ses activités et notamment à la presse. Dans ce cadre, Lagardère News s'est notamment engagée à recenser l'ensemble des sujets diffusés à l'antenne ou parus dans les publications papier traitant de thématiques liées à l'environnement, à sa protection et à la lutte contre le dérèglement climatique, les experts et expertes de l'environnement intervenus et les lots offerts sur les antennes.

Par ailleurs, tout au long de l'année, les médias de Lagardère News, à la fois dans leurs contenus, leurs prises de position et/ou leurs partenariats, ont contribué à éclairer les différents publics concernés sur de nombreux sujets.



A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	99	89	72
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for Epub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année ⁽¹⁾	71	-	-
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	21 011	18 889	16 453

(1) Information non remontée avant 2022.

2.3.2.2 L'ENGAGEMENT DES FONDATIONS DU GROUPE

A.1 STRATÉGIE

En cohérence avec les métiers du Groupe, la stratégie philanthropique et l'implication sociétale du groupe Lagardère s'incarnent notamment dans le domaine de la culture et de l'éducation par le biais de la Fondation Jean-Luc Lagardère, créée en 1989 et de la Fondation Hachette pour la lecture, lancée en 2022, toutes deux abritée par la Fondation de France.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et de la jeunesse. Son objet lui permet également de développer des actions de mécénat à caractère social dans le domaine sportif et d'intervenir dans les domaines médical et scientifique, notamment en matière de recherche et/ou au travers des universités et des grandes écoles. La Fondation développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser l'accès à l'éducation et à la culture pour tous.

La Fondation Hachette pour la lecture a pour objet d'œuvrer en faveur de la promotion de la lecture, de l'écriture et plus généralement de la maîtrise de la langue française auprès de tous les publics, en portant une attention particulière à la jeunesse et aux publics éloignés de la lecture. Hachette Livre a ainsi souhaité élargir son rôle d'acteur et de diffuseur de la culture. Cet engagement s'inscrit pleinement dans sa mission d'éditeur initiée il y a bientôt 200 ans.

En complément des actions de ses fondations, le Groupe exerce historiquement une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social et pleinement conscient des attentes de la société, le Groupe s'efforce ainsi, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat directement déployées au sein de ses sociétés opérationnelles, de mettre en cohérence sa stratégie philanthropique autour des piliers suivants :

- la culture, l'éducation, l'accessibilité des contenus, la liberté d'expression ;
- la lutte contre la faim et contre le gaspillage alimentaire ;
- la santé et la recherche médicale ;
- l'inclusion sociale par le sport.

Les programmes développés par les fondations ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment les enjeux un à cinq, huit à douze et seize.

A.2 DÉPLOIEMENT ET PERFORMANCE

AU SEIN DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

Fer de lance de l'engagement du groupe Lagardère en faveur de la création culturelle, l'attribution des bourses par la Fondation permet de récompenser, grâce à des jurys prestigieux, des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories), dans les catégories suivantes : Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation, Écrivain, Journaliste de presse écrite, Libraire, Musicien, Photographe, Producteur cinéma et Scénariste TV.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 351 lauréats (dont neuf nouveaux en 2022) ont reçu la somme totale de 7 250 000 €, dont 170 000 € en 2022.

Plusieurs lauréats de la Fondation ont connu de très belles réussites en 2022. Pour ne citer que deux exemples : Victor Castanet (Journaliste de presse écrite 2017) qui a reçu le Prix Albert-Londres 2022 du Livre pour sa grande enquête *Les Fossoyeurs* (Fayard) ou Alice Diop (Auteur de documentaire 2009) dont le premier

long-métrage de fiction, *Saint Omer*, a été sélectionné pour représenter la France aux Oscars dans la catégorie internationale et a été doublement primé à la Mostra de Venise 2022 (Lion d'argent et prix du meilleur premier film). Alice Diop a également reçu, lors de la Cérémonie des César 2023, le César du meilleur premier film.

Les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère sont par ailleurs régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation :

- dans le cadre du partenariat avec l'Académie de France à Rome – Villa Médicis, et du soutien plus particulier aux résidences courtes destinées à des artistes et des chercheurs issus de toutes les disciplines (arts plastiques, photographie, bande dessinée, écriture de scénario, etc.), trois lauréats de la Fondation ont été accueillis en 2022 pour une résidence d'un mois ;
- dans le cadre du partenariat avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou, un lieu de vie et de pratique artistique, réservé aux adolescents, trois lauréats de la Fondation ont participé à la programmation pluridisciplinaire et engagée du Studio 13/16 en 2022. Carolina Arantes (Photographe 2015) a proposé un workshop autour de la photographie documentaire à travers des « portraits intimes » réalisés avec les ados. Cécile Bontron (Journaliste de presse écrite 2005) et son collectif Argos ont réalisé des reportages sur la surpêche, le plastique et le coton d'origine biologique pour proposer aux jeunes une réflexion sur nos rapports à la consommation. Le Studio 13/16 a également diffusé *The Real Thing*, le film en réalité virtuelle de Benoît Felici (Auteur de documentaire 2013) sur les simulateurs architecturaux dans le monde, en le considérant comme une réalité alternative possible si la fin d'un monde arrivait. Résolument tourné vers les jeunes et les artistes, le Studio 13/16 a attiré dans ses murs près de 8000 jeunes en 2022, toujours avides de nouvelles expériences créatives ;
- dans le cadre du soutien à l'association Lire pour en sortir, seule association nationale à favoriser la réinsertion des personnes détenues par la maîtrise de la langue française via des programmes personnalisés de lecture avec des bénévoles. Pour favoriser le lien des détenus avec l'extérieur, la rencontre avec des intervenants est primordiale. Quatre fois par an et par établissement, l'association propose à un groupe de personnes détenues de rencontrer un(e) auteur(e) et d'échanger avec lui/elle autour d'un livre. La rencontre est préparée en amont avec les bénévoles et/ou les enseignants et avec les participants auxquels le livre de l'auteur est offert. En 2022, Salomé Berlemont-Gilles (Écrivain 2021), est intervenue à la maison d'arrêt d'Arras, autour de son roman *Le Premier qui tombera* (Grasset). Stéphanie Kalfon (lauréate Scénariste TV 2007) est quant à elle venue échanger avec les détenus du centre pénitentiaire de Saint-Quentin-Fallavier autour de son livre *Les Parapluies d'Erik Satie* (Joëlle Losfeld Éditions). La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient également le programme Lire en famille qui vise à lutter contre l'altération des liens familiaux et dans lequel les parents détenus choisissent des livres jeunesse qu'ils s'exercent à lire à voix haute avec un bénévole pour ensuite le remettre à leur enfant au parloir ;
- dans le cadre du soutien de la Fondation au festival Marathon des mots, une manifestation qui met à l'honneur chaque année des centaines d'écrivains et artistes venus du monde entier, quatre lauréats Écrivain de la Fondation ont été invités à y participer. Jean-Baptiste del Amo (Écrivain 2011) a proposé une lecture musicale de son roman *Le Fils de l'homme* (Gallimard) en compagnie d'un violoncelliste ; Marin Fouqué (Écrivain 2019) y a présenté son dernier roman *G.A.V. (Actes Sud)*, qui prend la forme d'un récit choral ; Thomas Flahaut (Écrivain 2021) a participé à une rencontre autour de son roman *Les Nuits d'été* (Éditions de l'Olivier). Le festival a également accueilli le lauréat du prix Goncourt 2021, Mohamed Mbougar Sarr (Écrivain 2018), pour des lectures et hommages à René Maran et Yambo Ouologuem.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de promotion de la littérature et de la diversité culturelle en 2022 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). Intitulé « Une heure avec... », ce rendez-vous hebdomadaire offre une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Depuis 2018, les rencontres littéraires de l'IMA ont accueilli plus de 90 auteurs confirmés ou émergents provenant de 16 pays du monde arabe, parmi lesquels l'Arabie Saoudite, le Koweït, Oman, le Soudan, etc. En 2022, dans le cadre d'une programmation riche et éclectique, une vingtaine d'écrivains ont été conviés comme Mahi Binebine, Kaouthar Adimi ou Kamel Daoud. À l'occasion de la 10^e édition du Prix de la littérature arabe, cinq rencontres exceptionnelles avec les finalistes 2022 ont été proposées dans la bibliothèque de l'Institut du monde arabe.

Ce soutien s'inscrit dans la continuité des liens qui unissent depuis plusieurs années la Fondation et l'IMA autour, notamment, du Prix de la littérature arabe. Créé en 2013 par la Fondation et l'IMA, ce prix est l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Il a été remis en 2022 à l'auteur tunisien Yamen Manai pour son roman *Bel Abime* publié aux éditions Elzad. Une mention spéciale a aussi été attribuée à l'écrivain soudanais Hammour Ziada pour son roman *Les Noyées du Nil* (Actes Sud).

L'engagement à promouvoir **l'accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2022, à travers plusieurs partenariats et soutiens :

- l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagne plusieurs centaines de jeunes débutants (issus majoritairement de zones d'éducation prioritaire) et professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- l'Abbaye aux Dames, la cité musicale et plus particulièrement au Jeune Orchestre de l'Abbaye (JOA) qui encourage ainsi l'insertion professionnelle de jeunes musiciens en fin d'études et début de carrière. Parcours complet où se conjuguent pratique instrumentale, recherche et expérience de la scène, le JOA voit son année rythmée par des stages symphoniques conduits par des chefs d'orchestre de renommée internationale. En 2022, la formation a réuni plus d'une centaine de jeunes musiciens d'une vingtaine de nationalités différentes. L'Abbaye a également ouvert ses portes à la soprano Adriana Gonzalez (lauréate Jazz et musique classique 2020), venue préparer son projet discographique de récital à deux voix, et au rappeur Fils Cara (lauréat Musiques actuelles 2021) pour un prochain projet musical.

La Fondation a également soutenu la onzième édition du prix Jules Rimet qui promeut la littérature sportive (prix remis en 2022 à l'écrivain britannique Mick Kitson pour *Poids plume* publié aux éditions Métailié). Organisatrice du prix, l'association Jules Rimet – Sport et Culture propose également des stages d'écriture aux jeunes des clubs de football (Red Star, Olympique lyonnais, Olympique de Marseille, etc.). Une occasion supplémentaire de jeter des ponts entre le sport et la culture.

AU SEIN DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

LES MISSIONS DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE :

- soutenir des projets qui participent à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire, à destination de la petite enfance, des jeunes et de leurs familles, et qui permettent à un public large de découvrir la lecture et le plaisir de lire ;
- soutenir des projets qui utilisent la lecture comme un outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture, qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, détenues, éloignées de l'emploi, précaires ou illettrées.

La Fondation Hachette pour la lecture a organisé en 2022 un premier appel à projets, dans le but de sélectionner les initiatives soutenues (dotation pouvant aller jusqu'à 100 000 €). Près de 150 dossiers de candidatures ont été déposés lors de ce premier appel à projets. Après une première sélection par l'équipe de la Fondation, les dossiers ont été étudiés par un comité interne composé de salariés du Groupe. Ils ont auditionné 14 associations et retenu huit initiatives qui favorisent l'accès à la lecture et donnent le goût et le plaisir de lire au plus grand nombre.

Les huit projets retenus par la Fondation au titre de 2022 sont :

- « Jeunes en librairie », porté par Les Libraires d'en haut et déployé dans les Hauts-de-France, qui incite les jeunes à fréquenter la librairie indépendante de manière autonome ;
- « Numook » porté par l'association Lecture Jeunesse : des jeunes fragilisés dans leur apprentissage de la lecture et éloignés de la culture de l'écrit deviennent auteurs, le temps d'une année scolaire, grâce à la création collective d'un livre numérique ;
- « Les Petits Champions de la lecture » : un concours national de lecture à voix haute pour les élèves de CM1 et CM2 qui déclenche auprès de nombreux enfants, y compris non-lecteurs jusque-là, le « dédicé lecture » ;
- les ateliers d'écriture du Labo des histoires : la démocratisation de la pratique de l'écriture est un enjeu de société important pour les jeunes de moins de 25 ans en situation de grande fragilité sociale ;
- les programmes de Lire pour en Sortir dont l'objectif est de favoriser la réinsertion des personnes détenues par des programmes de lecture et des activités culturelles collectives ou individuelles à pratiquer en cellule ;
- « Mon sac de livres » proposé par Bibliothèques Sans Frontières qui offre aux jeunes exilés arrivant en France et scolarisés du CP à la 6^e, un sac composé de cinq livres et à leurs camarades d'école la possibilité d'approfondir les notions d'entraide et de solidarité ;
- « La classe ALPHA » de l'école Thot qui permet à de jeunes exilés, non-lecteurs, non-scripteurs, d'apprendre les bases de la langue française pour acquérir une autonomie sociale ;
- « Quais solidaires » porté par l'association Quais du Polar qui vise à améliorer l'accessibilité du festival aux personnes porteuses de handicaps afin de leur permettre de profiter d'une expérience sur mesure.

2.3.3 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

2.3.3.1 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Il est aujourd'hui scientifiquement démontré que l'augmentation et la concentration des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle notable dans l'accélération du changement climatique et qu'un réchauffement supérieur à 2 °C, par rapport à la période préindustrielle, pourrait entraîner des conséquences environnementales économiques et sociales catastrophiques. Preuve de la reconnaissance croissante des risques posés par le changement climatique, près de 200 gouvernements avaient convenu, en décembre 2015, de renforcer la réponse mondiale à la menace du changement climatique en « maintenant l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en deçà de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels ». Un consensus connu sous le nom d'Accord de Paris.

A.1 STRATÉGIE

BILAN CARBONE

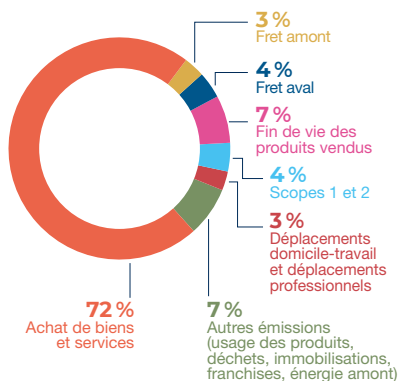
Au cours de l'année 2021, le groupe Lagardère avait réalisé, sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes et sur la base des données d'activités 2019, une mise à jour de son empreinte carbone en suivant les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol. Couvrant 71 % du chiffre d'affaires 2019 du Groupe, cette actualisation a concerné les principaux territoires d'implantation de Lagardère Publishing (France, Espagne, Amérique du Nord, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande, seules les activités Fascicule et Jeux de société ayant été laissées de côté) ainsi que, pour Lagardère Travel Retail, les trois segments d'activités (Travel Essentials, Restauration, Duty Free et Mode) des territoires suivants : France, Italie, République tchèque, Suisse, Amérique du Nord et Pacifique. L'ensemble des activités de Lagardère News avait également été couvert.

L'empreinte 2019 (obtenue en 2021) a conduit, pour certains postes, à travailler sur la base d'estimations et de ratios monétaires. Il existe donc un certain degré d'incertitude dans les résultats, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui ont été faites, etc.

Cette mise à jour a permis d'estimer que le montant total des émissions du groupe Lagardère s'élève à un peu plus de 1 457 000 teqCO₂, qui se répartissent ainsi entre les différentes activités :

- ▶ 36 % pour Lagardère Publishing ;
- ▶ 59 % pour Lagardère Travel Retail ;
- ▶ 5 % pour Lagardère News.

Sans surprise, le scope 3 (émissions indirectes issues de la chaîne d'approvisionnement), avec 96 % des émissions, l'emporte sur le reste. Les émissions du scope 1 (émissions directes issues de la combustion d'énergies fossiles dans des véhicules ou des équipements de chauffage) et du scope 2 (émissions indirectes issues de la consommation d'électricité et des réseaux de chaleur/froid dans les bâtiments) représentent le solde des émissions, soit 4 %.



TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION

À partir de ce constat, le groupe Lagardère a bâti une stratégie de réduction de ses émissions et un plan d'action associé.

Lagardère vise, sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3) une trajectoire en ligne avec l'Accord de Paris, c'est-à-dire une trajectoire compatible avec la réalisation de l'objectif global de zéro émission nette (les émissions de gaz à effet de serre sont réduites à un niveau aussi proche que possible de zéro, les émissions restantes présentes dans l'atmosphère étant réabsorbées, par les océans et les forêts par exemple) d'ici à 2050.

Ainsi, à moyen terme, Lagardère s'engage, sur la base des émissions de 2019, à réduire de près de 30 % l'ensemble de ses émissions d'ici à 2030. Un objectif ambitieux, en valeur absolue, fondé sur les dernières connaissances scientifiques en matière de climat, et qui se décompose comme suit :

- ▶ une réduction de 46 % des émissions liées à ses opérations et qui comprennent à la fois les émissions des scopes 1 et 2 mais également une petite partie du scope 3, à savoir les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des salariés de l'entreprise (soit un périmètre de 7 % du total des émissions du Groupe) ;
- ▶ une réduction de 28 % de l'ensemble des autres émissions du scope 3, c'est-à-dire les émissions liées aux chaînes d'approvisionnement du Groupe (93 % des émissions du Groupe).

En parallèle de cette stratégie de réduction des émissions, le groupe Lagardère ambitionne, pour ses achats directs, de s'approvisionner à 100 % en énergies renouvelables d'ici à 2025.

ANALYSE DE RISQUES CLIMATIQUES

En complément, Lagardère va s'appuyer sur l'intégration des analyses de risques liés au climat (risques physiques et risques de transition) afin de mieux définir les orientations stratégiques à associer aux enjeux climatiques. C'est d'ailleurs dans cette optique que le Groupe a réalisé sa première analyse de risques climatiques au cours de l'année 2022.

Première étape dans l'évaluation des risques et opportunités climatiques, Lagardère a choisi les deux scénarios climatiques sur lesquels allait reposer l'ensemble de son analyse :

- ▶ un scénario dit de « trajectoire alignée de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 1,5 °C en 2100.

Ce scénario, basé sur le scénario RCP2.6 (Representative Concentration Pathways – RCP) du GIEC (Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat), nécessite une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications carbone (taxation carbone, fixation d'un prix de la tonne de carbone etc.) élevées, une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions agressives de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Un scénario ambitieux qui appelle de fortes mesures d'atténuation ;

- un scénario « trajectoire continue » sur la base d'un réchauffement de la planète autour de +4 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario RCP8.5 du GIEC repose sur les hypothèses d'un « business as usual », c'est-à-dire une mobilisation limitée, une tarification carbone faible et des émissions qui continuent d'augmenter sans que les politiques actuelles ne soient modifiées. Un scénario résolument pessimiste qui appelle, à terme, une nécessaire adaptation face aux conséquences physiques du changement climatique.

Deux horizons de temps ont par ailleurs été considérés pour l'analyse : 2030 (court terme) et 2050 (long terme).

Après avoir retenu ces deux scénarios d'analyse ainsi que ces deux temporalités, le Groupe a passé au tamis l'ensemble de ses activités, en s'appuyant sur les différentes catégories de risques de transition et de risques physiques retenus par la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD).

Sur cette période 2030-2050, cette première analyse a donc permis d'aboutir, en synthèse, à l'identification de **deux risques de transition, trois risques physiques et trois grandes opportunités**.

Les **deux risques de transition** identifiés sont un risque de hausse des prix du papier et un risque d'évolution à la baisse du trafic aérien.

Les **trois principaux risques physiques** identifiés en lien avec de possibles aléas climatiques (vagues de chaleur, températures maximales, inondations, feux de forêts, précipitations extrêmes, sécheresse, etc.) portent sur :

- l'approvisionnement en papier ;
- la chaîne logistique (imprimeries, entrepôts etc.) ;
- les gares et les aéroports.

Tous ces risques ont été évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence (voir tableaux ci-dessous) et ont fait l'objet d'une estimation préliminaire de leurs impacts financiers potentiels.

Catégorie	Description	Probabilité d'occurrence 2030	Probabilité d'occurrence 2030
		Scénario 1,5 °C	Scénario 4 °C
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Possible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Très peu probable
Risques physiques	Approvisionnement en papier	Possible	Possible
	Chaîne logistique	Peu probable	Peu probable
	Gares et aéroports	Peu probable	Peu probable
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A

Catégorie	Description	Probabilité d'occurrence 2050	Probabilité d'occurrence 2050
		Scénario 1,5 °C	Scénario 4 °C
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Possible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Peu probable
Risques physiques	Approvisionnement en papier	Possible	Possible
	Chaîne logistique	Possible	Possible
	Gares et aéroports	Possible	Possible
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A

Concernant le risque de disponibilité et de hausse du prix de la matière première papier, il a été estimé que l'impact restait limité et ce même en prenant des hypothèses de très forte hausse des coûts et de non-adaptation des prix de vente.

Concernant le risque d'évolution à la baisse du trafic aérien, il a été estimé que seule une très forte baisse du trafic aérien à court-moyen terme pouvait avoir un impact sur les résultats du Groupe. Mais une forte capacité d'adaptation des activités permettrait de limiter l'impact. À plus long terme, le report modal (transfert d'une partie du flux associé à un mode de transport spécifique vers une autre catégorie de transport ou vers un autre mode de locomotion) vers des modes de transport décarbonés permettrait de maintenir une rentabilité cible.

Concernant les risques physiques, l'analyse financière s'est concentrée sur les vagues de chaleur, étant considéré que cet aléa climatique représentait le principal risque physique pour les activités du Groupe, notamment pour les approvisionnements en papier et les infrastructures gares et aéroports. Par rapport au sujet papier, l'analyse a consisté à déterminer la quantité annuelle de papier achetée chez des papeteries exposés à des niveaux de risques élevés. Et pour chaque localisation de gares et aéroports, l'impact financier a consisté à estimer le ratio entre les ventes annuelles et le nombre de jours impactés par l'événement climatique.

L'exposition au risque de l'augmentation des vagues de chaleur, a priori plus prononcée pour les approvisionnements en papier (la présence géographique étendue de Lagardère Travel Retail lui permettant d'être moins sensible à des vagues de chaleur localisées sur une infrastructure ou une zone géographique en particulier), pourrait être réduite, notamment, de la façon suivante :

- ▶ diversifier les fournisseurs ;
- ▶ privilégier l'approvisionnement local ;
- ▶ négocier avec les concédants des niveaux de loyers adaptés.

Ces estimations préliminaires des impacts financiers devraient faire l'objet de travaux plus approfondis au cours de l'année 2023.

Enfin, les opportunités identifiées sont au nombre de trois :

- ▶ l'identification de nouveaux relais de croissance ;
- ▶ le développement de nouveaux produits et services bas carbone ;
- ▶ l'utilisation de la position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact à grande échelle.

SENSIBILISER ET ÉDUIQUER AUX ENJEUX CLIMATIQUES : UNE RESPONSABILITÉ DE PLUS EN PLUS FORTE

Lagardère défend depuis longtemps l'idée qu'une des grandes responsabilités du Groupe sur la question du changement climatique se trouvait dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur le sujet. Contribuer à améliorer le développement et le partage de la connaissance autour du changement climatique, de ses origines, de ses causes, des possibilités de réduire ses impacts et d'en atténuer ses effets, autant de sujets de société dont les différents supports médias du Groupe se font d'ailleurs régulièrement l'écho tout au long de l'année.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR LES SCOPES 1 ET 2 ET LES DÉPLACEMENTS DES SALARIÉS

Concernant les consommations d'énergie des bâtiments et les déplacements des salariés (déplacements domicile-travail, déplacements professionnels et flotte de véhicules) qui représentent environ 7 % des émissions du Groupe d'après le dernier bilan carbone, Lagardère va mettre en œuvre des leviers d'action transverses à l'ensemble de ses activités.

Ainsi, sur le sujet de l'immobilier, le Groupe cherche à minimiser la consommation d'énergie de son parc immobilier en location et en propriété (bureaux, entrepôts, points de vente) par la mise en place de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique, notamment :

- ▶ la préférence donnée à des sites économes en énergie et/ou disposant d'une certification environnementale et l'amélioration des outils de pilotage de l'énergie. Par exemple, l'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves (France) a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK à Londres (Royaume-Uni) est pour sa part certifié BREEAM. Dans le même ordre d'idée, les bâtiments chauffés grâce à l'électricité ou à la biomasse plutôt qu'aux énergies fossiles (fioul et gaz) seront privilégiés. Par ailleurs, les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont de plus en plus configurés en vue d'optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairages LED, détecteurs de présence, équipements informatiques labellisés, mutualisation des équipements, etc.) ;
- ▶ le déploiement, au sein du réseau international de points de vente opérés par Lagardère Travel Retail, de programmes d'optimisation énergétique passant notamment par du relampage LED ainsi que par le recours à des réfrigérateurs à portes et d'équipements moins énergivores.

Pour poursuivre ces efforts, Lagardère a par ailleurs réalisé, au cours des dernières années, de nombreux audits énergétiques sur ses sites industriels, tertiaires, ainsi qu'au sein de son réseau de points de vente sur le territoire français. Les résultats de ces analyses permettent d'enrichir les plans d'actions de sobriété énergétique des sites concernés. Enfin, la mise en œuvre progressive du décret tertiaire et des objectifs de réduction d'énergie associés va contribuer à améliorer la performance énergétique des bâtiments.

En complément, le Groupe va chercher à privilégier le recours aux énergies issues de sources renouvelables. Ainsi, depuis 2018, Lagardère a fait le choix d'acheter de l'électricité issue de sources renouvelables pour approvisionner l'ensemble des sites dont il a le contrôle en France. Le Groupe va désormais étudier la faisabilité d'étendre cette démarche à l'international.

Lorsque cela sera possible, le Groupe va également étudier la faisabilité de faire installer des panneaux solaires sur certains sites afin d'avoir recours à de l'autoconsommation en énergie renouvelable.

Sur le poste déplacements, les actions vont notamment porter sur :

- ▶ la transition du parc automobile vers des véhicules électriques ;
- ▶ les formations à l'écoconduite et l'optimisation des itinéraires, majoritairement pour les populations commerciales ;
- ▶ les politiques voyages (limiter les déplacements, privilégier le train, favoriser les vols directs, etc.) ;
- ▶ la mise en place de forfaits mobilités durables (dispositif permettant de doter les salariés d'un budget pour les déplacements domicile-travail qui est destiné à favoriser la mobilité douce, le covoiturage et les transports en commun).

4,2 teqCO₂/ETP ⁽¹⁾

(1) Sur les émissions liées aux scopes 1 et 2 ainsi que sur une partie du scope 3 (déplacements professionnels et déplacements domicile-travail).

SUR LE SCOPE 3

Au sein de Lagardère Publishing, les principaux leviers d'action identifiés dans le cadre de la stratégie de réduction des émissions du Groupe concernent la sur-fabrication, les achats de papier, les process d'impression/relure et le fret.

S'agissant de la sur-fabrication, les équipes de Lagardère Publishing prévoient notamment de développer des outils pour optimiser la visibilité sur les stocks sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que des outils de prévision des ventes et de s'appuyer sur la donnée pour se fixer des objectifs. Tout en réduisant le taux de livres pilonnés chaque année, la branche réduit ses émissions sur l'ensemble du cycle de vie du livre et donc des postes clés déjà mentionnés ci-dessus (production de papier, impression-relure, fret et déchets).

Concernant la production de papier et l'activité d'impression-relure, la volonté de Lagardère Publishing est de renforcer les critères environnementaux de sélection des fournisseurs, de favoriser systématiquement les fournisseurs les moins émissifs et d'établir des objectifs annuels d'intensité carbone pour ces derniers.

Enfin, pour réduire les impacts liés au fret, Lagardère Publishing réfléchit notamment à la relocalisation éventuelle de la fabrication de certains produits, au groupement des livraisons à l'international, au renforcement des critères environnementaux de sélection des prestataires et à un travail en commun avec eux sur l'optimisation des livraisons.

Toutes ces actions ont d'ores et déjà démontré leur efficacité, notamment sur la partie traçabilité du papier et fabrication des livres. Ainsi, en France, Lagardère Publishing a réduit de près de 20 % ses émissions en l'espace de 12 ans. Par ailleurs, l'ensemble des mesures mises en œuvre contribue notamment, depuis près de dix ans, à afficher sur les livres francophones une double indication : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

Le principal levier d'action de Lagardère Travel Retail concerne les achats de produits et l'offre produit proposée dans l'ensemble des points de vente. Pour ce faire, la branche va en premier lieu travailler à promouvoir une offre de produits plus durables. Une analyse du portefeuille produits, plus fine et complémentaire de celle initiée lors

du bilan carbone, va être menée au cours de l'année 2023 afin de suivre de manière plus précise les réductions d'émissions associées.

En parallèle, la branche développe un questionnaire destiné à certains fournisseurs stratégiques afin de mieux connaître leur stratégie et leurs engagements en matière de trajectoire bas carbone et de les encourager éventuellement à aller plus loin. Par ailleurs, ces questionnaires devraient permettre de travailler sur les sujets d'analyse de cycle de vie et d'avoir une connaissance plus précise des émissions de CO₂ par produit afin d'opérer des choix. À moyen terme, l'objectif serait de déployer ces questionnaires auprès de l'ensemble des fournisseurs.

Enfin, Lagardère Travel Retail travaille à l'élaboration de lignes directrices achats destinées à sensibiliser et à accompagner les équipes en interne afin de leur permettre d'effectuer les choix les plus éclairés en matière de produits bas carbone.

A.3 PERFORMANCE

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

Ces données font référence aux consommations d'énergie directes (scope 1) et indirectes (scope 2) de l'ensemble des bureaux, points de vente, boutiques, entrepôts, salles serveurs, sites de diffusion radio, salles de spectacles, académie sportive à partir desquels s'opèrent les activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Il existe, pour Lagardère Travel Retail, une incertitude sur le montant exact des consommations. En effet, la branche opère plus de 4 800 points de vente à travers le monde et n'a pas toujours accès aux factures énergétiques détaillant les consommations de chaque point de vente, le coût de l'énergie étant bien souvent compris dans les charges payées aux concédants (propriétaires des aéroports/gares).

En conséquence, les opérationnels chargés de faire remonter les consommations du réseau de points de vente opérés dans chaque pays d'implantation ont parfois recours à des estimations basées sur un référentiel de kWh/m²/mois, établi selon la surface et la nature du point de vente.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en GWh)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2022	31	32	62
	2021	35	31	66
	2020	35	31	66
Lagardère Travel Retail	2022	12	174	185
	2021	11	149	160
	2020	9	139	148
Autres activités	2022	7	11	18
	2021	6	10	16
	2020	5	10	15
Total Groupe	2022	49	216	265
	2021	52	190	242
	2020	49	180	229

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO_2) ⁽¹⁾

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2022	5 679	7 194	12 873
	2021	6 587	7 047	13 634
	2020	6 625	6 765	13 390
Lagardère Travel Retail	2022	2 120	58 749	60 869
	2021	1 895	51 747	53 642
	2020	1 705	47 900	49 605
Autres activités	2022	1 170	787	1 957
	2021	1 080	818	1 898
	2020	854	613	1 467
Total Groupe	2022	8 969	66 730	75 699
	2021	9 562	59 612	69 174
	2020	9 184	55 278	64 462

Indicateur	2022	2021	2020
Émissions de CO_2 scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO_2)	10,9	13,5	12,8
Émissions de CO_2 scope 1, scope 2 et déplacements des salariés ⁽¹⁾ par ETP (en teqCO_2) ⁽²⁾	4,2	-	-

(1) Les déplacements des salariés incluent les déplacements professionnels ainsi que les déplacements domicile-travail.

(2) Information non remontée avant 2022.

(1) Les émissions de 2021 ont été recalculées pour prendre en compte les changements effectués en 2022 concernant les facteurs d'émissions utilisés.

L'augmentation des consommations et des émissions enregistrées en 2022, notamment chez Lagardère Travel Retail, s'explique par une reprise des activités au cours de l'année 2022, après les deux années de crise sanitaire marquées par la fermeture de nombreux points de vente dans les différents pays d'implantation du Groupe. À titre d'illustration, entre 2019 et 2022, les consommations d'énergie ont baissé de 10 % et les émissions de GES de 13 % à périmètre comparable.

D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités et/ou de nouveaux bâtiments dans le reporting environnemental) ;
- une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations ;
- un changement dans les facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO₂.

Le ratio d'intensité carbone fait référence aux émissions des scopes 1 et 2 présentés ci-dessus.

L'amélioration du ratio entre 2021 et 2022 s'explique logiquement par une reprise des activités du Groupe et un chiffre d'affaires en augmentation entre les deux exercices.

Concernant le second ratio d'intensité, celui-ci est rendu possible par la mise en place, au cours de l'année 2022, d'un reporting carbone spécifique sur les émissions liées aux déplacements domicile-travail et aux déplacements professionnels ainsi que sur les émissions de scope 1 et 2 liées aux sources mobiles. Pour cette première année, les données ayant permis le calcul de ce ratio concernent 93 % des ETP du Groupe.

2.3.3.2 GESTION DES RESSOURCES, LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La fabrication d'un certain nombre de produits essentiels au déploiement et au développement des activités du Groupe repose sur une utilisation de nombreuses ressources naturelles. Cette dépendance impose de mettre en œuvre des actions de mitigation permettant de limiter les impacts environnementaux négatifs générés par ces activités. La vigilance du Groupe sur cet enjeu doit être à la hauteur des attentes croissantes des clients, consommateurs et autres parties prenantes en la matière.

Sur cette thématique, le Groupe s'engage sur trois grands sujets : le papier, le gaspillage alimentaire et le plastique.

Le **papier** constitue la matière première historique du Groupe. Issu de sources renouvelables, il peut être un matériau écologique par excellence si et seulement si les impacts de sa fabrication sont bien gérés, de la forêt à la feuille, le papier étant, comme tout produit, générateur d'impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie (de l'achat de la matière première au recyclage des invendus, en passant par la fabrication). La pâte à papier qui entre dans la fabrication des papiers est une ressource mondialisée importée de nombreux pays et qui se transporte à travers le monde. De ce fait, chacune des étapes de fabrication du papier peut mélanger plusieurs sources. Cette complexité impose une vigilance nécessaire, notamment dans la gestion des approvisionnements.

Compte tenu de la place croissante prise par les activités de Restauration au sein de la branche Lagardère Travel Retail et des enjeux financiers, environnementaux et sociétaux liés au **gaspillage alimentaire**, il est également impératif d'agir dans ce domaine afin de contribuer à faire évoluer les modes de production et de consommation vers des pratiques plus durables.

Enfin, la lutte contre la **pollution plastique** est également devenue un sujet important pour les activités du Groupe qui, depuis l'année 2020, commence à avancer concrètement sur le sujet.

En complément de ces trois grands enjeux, les filiales du Groupe s'engagent également sur le terrain de l'éco-conception et du réaménagement des points de vente.

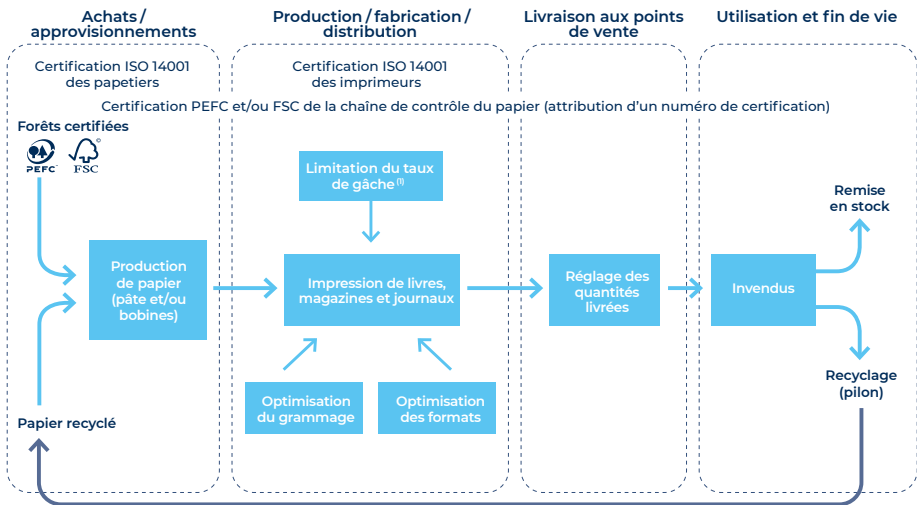
A.1 STRATÉGIE

Via ses activités d'édition de livres et de presse papier, le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

Le Groupe cherche en premier lieu à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement (forêt dans laquelle la quantité de bois coupé chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année, garantissant le maintien du stock de carbone dans la forêt contrairement à une forêt surexploitée ou à une zone déforestée) et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible. Que le papier soit directement acheté auprès des papetiers ou qu'il soit fourni par les imprimeurs avec lesquels le Groupe collabore, la politique reste de privilégier l'impression sur du papier certifié PEFC (Programme de reconnaissance des systèmes de certification forestière) ou FSC (Forest Stewardship Council). Acheter du papier certifié entraîne par ailleurs des conséquences sur la préservation de la biodiversité puisque la démarche de certification implique une maîtrise des ressources de la forêt et prend également en compte des critères tels que les fonctions productives et protectrices de la forêt, la diversité biologique, la santé et la vitalité de la forêt.

Le cycle du papier

Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée.



(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

De son côté, Lagardère Travel Retail déploie dans ses entités opérationnelles cinq axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire, un sujet sur lequel la branche s'engage avec conviction en mettant en place des dispositifs de réduction adéquats.

Sur le sujet de la pollution plastique, Hachette Livre, après avoir réalisé un travail d'audit durant l'année 2020, a initié au cours de l'année 2021 son plan d'action à horizon 2023. De son côté, Lagardère Travel Retail s'attache à progressivement supprimer le plastique à usage unique de l'ensemble de ses points de vente exploités sous ses marques propres.

Au niveau local, dans chacune des business unit concernées, les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou des achats de papier ainsi que les équipes opérationnelles en charge des points de vente portent et incarnent cette stratégie sur les ressources naturelles, contribuant ainsi à la réduction progressive des impacts négatifs des activités du Groupe.

A.2 DÉPLOIEMENT

ACHATS DE PAPIER

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés en direct ou fournis par les imprimeurs ont permis, au fil des années, de réduire significativement la part des fibres dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de s'assurer de l'absence de fibres issues de la déforestation.

Au-delà des achats de papier, plusieurs mesures sont déployées en parallèle afin de contrôler la qualité des papiers achetés.

Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

Depuis 2016, Hachette Book Group met en œuvre un programme de vérification des fibres asiatiques entrant dans la composition des papiers achetés. Tous les trimestres, des échantillons de papier sur lesquels sont imprimés des titres publiés par la filiale américaine sont testés afin d'obtenir l'assurance que les papiers achetés sur les marchés asiatiques le sont auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Pour ce faire, Hachette Book Group a contracté avec un laboratoire spécialisé qui teste les fibres des pages intérieures, des pages de garde, des couvertures et des jaquettes d'ouvrages sélectionnés au hasard parmi les titres imprimés en Asie. L'objectif est de s'assurer qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges de Lagardère Publishing.

Des programmes similaires ont été mis en place dans les autres entités de Lagardère Publishing en France, au Royaume-Uni et en Espagne. Il s'agit donc d'une initiative importante qui vient compléter et renforcer la politique d'achat de papiers certifiés et de papiers recyclés mise en place par la filiale.

Depuis 2010, l'activité Presse est engagée dans une démarche visant à utiliser exclusivement des papiers certifiés PEFC (ou recyclés), imprimés par des prestataires eux-mêmes certifiés. Ainsi, cette exigence permet d'apposer le logo de certification PEFC des prestataires imprimeurs dans l'ours ou le sommaire des publications.

Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, le papier certifié est privilégié.

Les opérationnels en charge des achats de papier dans le Groupe mènent par ailleurs depuis longtemps une politique de sensibilisation

environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, la très grande majorité du papier acheté par Lagardère Publishing est acheté auprès de papetiers certifiés ISO 14001.

SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Les opérationnels mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche (pourcentage de papier perdu) au cours de la fabrication (impression et façonnage). Le taux de gâche est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres, journaux ou magazines. Ce taux varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche permet de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Le choix d'un grammaire plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier. La filiale espagnole de Lagardère Publishing a ainsi réduit, en 2022, sa consommation de papier destiné aux manuels scolaires en passant d'un papier de 80 g à un papier de 60 g.

La **technologie d'impression à la demande**, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à réduire la consommation de papier, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport.

Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue a continué de s'agrandir en 2022.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une sélection de plus de 270 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF. Au total, en incluant les titres de la

BnF, le catalogue d'impression à la demande de Hachette Livre en France compte 393 938 titres.

FIN DE VIE DU PAPIER

Chez Lagardère Publishing, les invendus font l'objet d'un arbitrage éditorial, qualitatif et économique à l'issue duquel une large partie d'entre eux est réintégrée dans le stock des éditeurs afin de retourner en point de vente à terme. Ceux qui ne peuvent pas l'être sont pilonnés : **100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé**. Dans les années à venir, Lagardère Publishing souhaite continuer à encourager une production au plus près des ventes.

Au sein des activités presse, la réduction du taux d'invendus se fait en amont par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, les directeurs de vente procèdent régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés. Ces actions permettent d'obtenir des taux d'invendus inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis de nombreuses années.

99 % de papier certifié et de papier recyclé acheté et fourni.

LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenu un enjeu de politique publique majeur, Lagardère Travel Retail s'efforce d'y contribuer sur l'ensemble de ses territoires d'implantation en déployant un certain nombre de mesures complémentaires qui permettent de réduire les pertes. Optimisation de la production, préservation des aliments, prévention du gaspillage, transformation des pertes et transfert des invendus constituent ainsi les pierres angulaires de la stratégie élaborée par la filiale.

Concernant l'optimisation de la production, des formations globales sont dispensées aux pays afin de leur permettre de mieux adapter les quantités produites aux prévisions de trafic. Le déploiement progressif d'un système d'information commun (SAF) vise aussi à affiner les systèmes d'information, la fiabilité des données et des hypothèses de production. Par ailleurs, les pays s'orientent vers des **produits saisonniers** (moins périssables) et favorisent la **production sur site** pour être plus réactifs envers la demande et ne pas surproduire. Les produits sont fabriqués régulièrement mais en moindre quantité afin de coller au maximum à la demande. En République tchèque, par exemple, la production ou l'achat de produits dits « sous vide » est également favorisé afin d'accroître leur durée de vie.

Sur la préservation des aliments, aux Pays-Bas par exemple, le produit « Slowd » (procédé qui absorbe l'éthylène contenu dans les produits frais, ralentit le processus de maturation et prolonge la durée de conservation) est utilisé pour une meilleure durée de conservation des produits frais : fruits, légumes et herbes jusqu'à trente jours sans rencontrer de détérioration.

Afin de prévenir le gaspillage autant que possible, des initiatives variées ont vu le jour :

- des « happy hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne, Roumanie, Autriche, France) et, dans certains pays, les clients sont sensibilisés à la lutte contre le gaspillage par des campagnes de communication en ligne et dans les magasins ;
- l'application *Too Good To Go* permet la commande en ligne de repas à prix réduits à partir d'invendus (Allemagne et France) ;

- le programme « Fini le Gaspi » a été développé en interne pour les Relais H des hôpitaux en France et propose, une heure avant la fermeture des points de vente, des réductions de 50 % sur les sandwichs et viennoiseries non vendus. En 2023, ce programme anti-gaspillage va être adapté pour tous les concepts en France ;
- un système de portionnement du lait utilisé pour la préparation des boissons chaudes a été mis en place chez Costa Coffee en République tchèque afin de limiter la perte. Le dispositif permet aussi une meilleure sécurité alimentaire sur ce produit sensible.

Concernant, la transformation des pertes, plusieurs initiatives existent dans les pays. En République tchèque, par exemple, le marc de café des coffee shops Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers. Dans les bars à jus UGO, les fruits et légumes non utilisés sont transformés en compost.

En bout de chaîne, le transfert des invendus constitue un dernier maillon particulièrement pertinent. Qu'ils soient distribués afin de nourrir des animaux (invendus impropres à la consommation humaine) ou pour soutenir des populations en situation précaire, les invendus alimentaires se destinent à une fin de vie qui a une utilité sociale. Plusieurs pays tels que les États-Unis et l'Italie coopèrent avec des banques alimentaires locales ou des associations pour réaliser des dons alimentaires. Aux États-Unis toujours, l'application The Good Program permet également de donner, en fin de journée, les sandwichs invendus à des associations. En Roumanie et en République tchèque, les invendus sont distribués à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux.

Le partage des bonnes pratiques anti-gaspillage est réalisé régulièrement lors de réunions mensuelles avec les pays. En outre, un atelier de co-construction organisé en mars 2022 et entièrement dédié au sujet anti-gaspillage a permis de rappeler aux pays les définitions et règles de traitement, et d'échanger sur les outils de suivi et les bonnes pratiques.

RÉDUCTION DU PLASTIQUE

Portées par la volonté permanente de réduire leurs empreintes environnementales, les filiales du groupe Lagardère ont réussi, au cours de l'année 2021, à avancer sur le sujet de la réduction du plastique et ce malgré un contexte sanitaire encore difficile.

En 2020, Hachette Livre France avait lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses process. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes des matières plastiques utilisées du point de vue produit (bandeau, pelliculage ou protection du livre ou du coffret, etc.) et du point de vue logistique (film de sécurisation des palettes, packaging, etc.) a ainsi été réalisée. Une étude comparable mais adaptée aux spécificités de cette activité a également été lancée sur le périmètre des fascicules.

Au cours de l'année 2021, une trajectoire de réduction de l'empreinte plastique et un plan d'action à horizon 2030 ont été élaborés. Ils visent à réduire l'utilisation de plastique de Hachette Livre France de 25 % d'ici à 2030. Les principaux axes sont la réduction des volumes de plastique (suppression des usages non essentiels, éco-conception), l'amélioration du mix matériau (achats responsables, choix de plastiques avec des filières circulaires établies), la structuration pour le déploiement de la démarche (équipement en innovations industrielles, implication de tous les métiers) et l'engagement de l'écosystème (actions au niveau de l'interprofession, communication, etc.). Ce plan a commencé à être mis en œuvre en France au cours de l'année 2022. Un diagnostic et des actions de réduction de l'utilisation de plastique au niveau international seront déployés à partir de 2023.

À fin 2019, Lagardère Travel Retail avait pris la décision de supprimer tout consommable en plastique pour les produits alimentaires fabriqués par ses marques internes de restauration à travers le monde. Cette initiative a été mise en œuvre en France à partir de juillet 2020 et a été progressivement étendue à l'ensemble des pays.

La mise en place de ce changement majeur a été possible grâce à la mobilisation rapide des services et des pays pour identifier les produits et fournisseurs répondant au nouveau cahier des charges et ainsi faciliter cette transition. En parallèle de cette démarche, la branche a revu la façon d'utiliser les consommables plastiques afin d'en réduire l'usage et d'optimiser l'impact de son engagement dans ce domaine.

En 2022, dans l'ensemble des points de vente, les efforts ont été concentrés sur la recherche d'alternatives aux sacs en plastique, en fonction des contraintes d'approvisionnement, de solidité et de perception des consommateurs. Des experts emballages, internes et externes, ont par ailleurs été consultés afin de définir des lignes directrices globales sur les matériaux préférés, tolérés et à bannir pour tous les sacs. En parallèle, Lagardère Travel Retail souhaite réduire le volume de sacs distribués aux consommateurs. Les vendeurs ont désormais pour consigne de demander en amont si un sac est nécessaire. S'il l'est, il sera facturé et ce, dans l'ensemble des pays. **La branche s'engage ainsi à ne plus avoir de sacs en plastique vierge sur ses points de vente de marques internes d'ici à fin 2023.**

Enfin Lagardère Travel Retail continue sa lutte contre le plastique dans ses points de vente en s'attaquant à un des produits les plus vendus : la bouteille d'eau en plastique. Des discussions sont en cours avec les principaux fournisseurs de bouteilles d'eau dans les pays, afin d'évaluer la composition actuelle et future possible des bouteilles. Grâce à son important réseau de points de vente et à ses partenariats avec des sociétés internationales qui embouteillent et distribuent de l'eau (Evian, Nestlé Waters, Coca Cola, Pepsi) la branche encourage fortement la mise en vente des bouteilles composées à 100 % de plastique recyclé (RPET). Des alternatives aux bouteilles en plastiques sont également testées, grâce notamment à l'installation de fontaines à eau dans des points de vente Relay. Cette initiative va continuer à se développer dans les concepts à venir. Aux États-Unis, des fontaines à eau Soda Stream vont être testées.

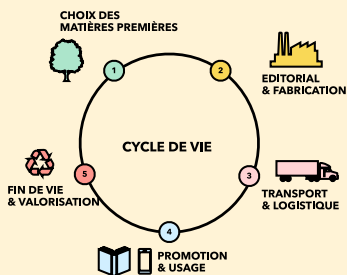
95 % Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes.

ÉCO-CONCEPTION

Définie comme l'intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement d'un produit, avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de son cycle de vie, l'éco-conception prend progressivement de l'importance au sein des activités du Groupe.

Lagardère Publishing souhaite ainsi proposer des pistes d'action concrètes à tous ses collaborateurs. En France, Hachette Livre organise chaque année depuis 2021 des « Semaines de l'éco-conception », dont l'objectif est de lancer ou d'accélérer les pratiques d'éco-conception dans les équipes. Cet événement permet la co-construction de fiches-réflexes permettant à chacun de s'approprier les bonnes pratiques, à chaque étape du cycle de vie du livre (choix des matières premières, éditorial, fabrication, transport, diffusion, fin de vie, valorisation). Diffusées dans toute la branche, elles ont vocation à être enrichies collaborativement et adaptées à différents enjeux (le Scolaire, le Plastique, etc.). En 2022, Hachette Livre France a lancé son premier éco-challenge interne. Ouvert à tous, cet événement visait à mettre en valeur des produits éco-conçus et des process verts lancés par les équipes. La transmission, la pédagogie, le déploiement de bonnes pratiques éditoriales, la sobriété en logistique et la circularité sont les enjeux majeurs qui sont ressortis de cette édition.

LES RÉFLEXES D'ÉCO-CONCEPTION CHEZ HACHETTE LIVRE



Couverture du set de cartes sur l'éco-conception chez Hachette Livre France.

De son côté, Lagardère Travel Retail commence, depuis la fin d'année 2021, à travailler sur l'éco-conception de l'aménagement de ses points de vente. Ainsi, deux magasins éco-conçus ont vu le jour : une boutique Duty Free à Genève (Suisse) en décembre 2021 et un point de vente Travel Essentials à Singapour en octobre 2022. Cette évolution éco-responsable passe par une analyse complète du cycle de vie du point de vente, depuis les spécifications et le choix des matériaux jusqu'à l'offre de produits et à la gestion des déchets. Le nombre de matières premières utilisées a été réduit et

l'accent a été mis sur le métal et les matériaux en bois certifiés qui sont plus faciles à recycler. Une démarche globale qui permet de réduire l'empreinte carbone du magasin.



Point de vente éco-conçu Aelia Duty Free à Genève (Suisse).

RÉAMÉNAGEMENT DES POINTS DE VENTE

Au sein de Lagardère Travel Retail, le réaménagement des magasins Relay en France est régulièrement l'occasion de déployer des principes d'anti-gaspillage et d'économie circulaire en récupérant, en réutilisant et en réinjectant dans le réseau des équipements (moulin à café, fours, micro-ondes, projecteurs LED, armoires froides, machines à glaçons, vitrines réfrigérées, lave-vaisselle, lave-verres, etc.) et/ou du mobilier (casiers, comptoirs, consoles, gondoles, meubles, poubelles, tables, etc.) encore bons à l'usage. De même, les piétements de tables de certains Relais H sont nettoyés et réutilisés avec de nouveaux plateaux afin de créer des tables neuves. Enfin, dans le cadre de la modernisation de l'ensemble des points de vente en France initiée lors du second semestre 2020, Lagardère Travel Retail déploie des poubelles de tri (liquide, bouteilles plastique, déchets organiques), notamment dans ses unités de restauration et ses Relais H.

GO GREEN, LE CHALLENGE DES SALARIÉS DE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Éco-challenge chez Hachette Livre, concours Go Green chez Lagardère Travel Retail, c'est en interne, via des projets portés par les collaborateurs, que l'engagement du groupe Lagardère dans le domaine de l'éco-conception s'est particulièrement développé en 2022. Ainsi chez Lagardère Travel Retail France, c'est le projet Huggy, dont l'objectif est de revaloriser les stocks de matériel dormant des points de vente et de créer une communauté collaborative autour du recyclage, qui a remporté le challenge. Le projet a convaincu le jury de son triple impact auprès des salariés, des clients et des concédants, ainsi que de sa faisabilité à la mi-2023.

CONSOMMATION D'EAU

Conscient que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, la filiale Lagardère Publishing est très attentive à la façon dont ses fournisseurs de papier et ses imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a une quinzaine d'années. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, académies sportives, etc.).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	140,5	135,1	121,5
Poids du papier fourni (en kilotonne)	37,0	44,4	38,5
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	177,5	179,5	160,0
Pourcentage du papier certifié	95,5	95,0	94,7
Pourcentage du papier recyclé	3,9	3,9	3,3
Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire ⁽¹⁾	65	49	33
Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes ⁽¹⁾	95	48	65
Consommation d'eau (en m³)	501 684	432 301	503 147

(1) La mise en œuvre d'initiatives au niveau d'un pays ne signifie pas que l'ensemble des points de vente les réalisent.

2.3.4 ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

2.3.4.1 QUALITÉ, CONFORMITÉ, HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DES PRODUITS VENDUS

Toute entreprise doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes consommatrices ou utilisatrices des biens qu'elle met sur le marché et respecter la réglementation en vigueur. Au sein du groupe Lagardère, cet enjeu concerne différentes thématiques qui varient selon la filiale et les activités. Elle concerne aussi bien des produits physiques qui accompagnent les livres et fascicules mis sur le marché par Lagardère Publishing (accessoires, articles ménagers, jouets, etc.), que des denrées alimentaires pour Lagardère Travel Retail.

Les activités de Restauration de Lagardère Travel Retail nécessitent ainsi une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Au-delà de l'impact sur la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits vendus pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation du Groupe auprès de ses clients comme auprès de ses partenaires.

A.1 STRATÉGIE

Lagardère Publishing travaille avec des fournisseurs qui disposent d'un système d'assurance qualité le plus souvent certifié selon les exigences de la norme ISO 9000.

Par ailleurs, la branche réalise une veille réglementaire lui permettant de s'assurer que les produits qui seront mis sur le marché sont conformes avec les exigences réglementaires (marquage, informations tri, matériaux, etc.).

Hachette Livre France s'appuie en premier lieu sur son Comité de sécurité produits au sein duquel la filiale réunit plusieurs fois par an ses membres issus des différentes divisions pour partager les évolutions réglementaires et normatives applicables et les conditions de sécurité des produits rencontrées dans le cadre des activités. De plus, les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont régulièrement formées à la sécurité des produits.

En outre, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires sont sélectionnés sur la base de critères de référencement définis par la Direction des achats. Ces derniers s'engagent contractuellement à ne livrer que des produits répondant aux exigences de sécurité en vigueur pour garantir la sécurité et la santé des consommateurs.

Le même niveau d'exigence se retrouve au sein des filiales internationales de Lagardère Publishing.

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 100 points de vente dans 25 pays, doit porter une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Mise au point avec l'accompagnement de Bureau Veritas et son réseau local d'experts en sécurité sanitaire et brand conformity, la stratégie de Lagardère Travel Retail repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) qui ont été élaborées afin d'être diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices sont l'équivalent d'une politique avec des règles strictes à appliquer qui sont parfois plus exigeantes que les réglementations locales en matière d'hygiène.

Parallèlement aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire, l'opportunité de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien-manger, la santé ainsi que sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants est un véritable enjeu pour le Groupe. Ainsi, Lagardère Travel Retail s'engage progressivement à s'approvisionner de manière plus éthique. Au début de l'année 2018, Lagardère Travel Retail s'était engagé à ne plus distribuer d'œufs ou d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dès 2025 et ce sur l'ensemble de son réseau, y compris à l'international. Puis, en 2020, la branche s'était engagée à acheter uniquement de la viande de poulet issue d'élevages respectant les critères du European Chicken Commitment à horizon 2026 en France. Cette ambition sera prochainement élargie à d'autres pays.

A.2 DÉPLOIEMENT

Les fournisseurs de Lagardère Publishing s'engagent par contrat à livrer des produits conformes aux caractéristiques définies dans les cahiers des charges qui leur sont communiqués. De plus, un contrôle qualité est réalisé par le fournisseur ainsi que par les fabricants aux différents stades de production (bons à tirer, bonnes feuilles d'impression, bons à relier, exemplaires d'acceptation, etc.).

Les exemplaires d'acceptation mis à disposition par les fournisseurs sont par ailleurs contrôlés pour en vérifier les conformités aux exigences définies.

Depuis fin 2012 en France, Lagardère Publishing met à la disposition des distributeurs et des libraires, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises. C'est le cas pour les jouets, les articles aptes au contact alimentaire ainsi que les articles électriques ou électroniques.

Le Comité sécurité produits dispose en outre d'une procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015, et qui permet une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Hachette Livre demande également à ses fournisseurs de s'engager formellement à respecter les exigences des règlements européens concernant les substances chimiques comme REACH (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals), CLP (Classification, Labelling, Packaging) et POP (Polluants Organiques Persistants).

De plus, les produits soumis à des réglementations particulières, comme les jouets, les articles de cuisine, les articles électriques/électroniques ou les produits cosmétiques, font l'objet d'une évaluation de sécurité à l'issue de leur développement et sont contrôlés par des laboratoires indépendants avant d'être mis sur le marché. Ils visent à vérifier que les limites de concentration ou de migration des substances présentes soient bien inférieures aux limites réglementaires fixées. Les rapports de test sont archivés sur une période de dix ans.

Enfin, en tant que représentant du Syndicat national de l'édition (SNE), Hachette Livre participe en France aux travaux de la Commission de normalisation sécurité des jouets et, de ce fait, à l'élaboration des normes européennes de sécurité des jouets telles que celles de la série EN71.

Tous les produits mis sur le marché par Hachette Book Group sont conformes aux différentes réglementations américaines, notamment les réglementations CPSIA (Consumer Product Safety Improvement Act) pour les produits pour enfants, ainsi qu'aux réglementations du Canada, du Royaume-Uni, de l'Union européenne, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Si un produit contient des matériaux qui ne se trouvent généralement pas dans un livre ordinaire, des tests de sécurité sont effectués par une agence de test tierce accréditée par la Consumer Product Safety Commission. Pour les produits

complexes, des évaluations de conception et des tests préliminaires des composants peuvent avoir lieu tout au long du développement d'un produit. Pour les produits pour lesquels des tests de sécurité sont requis, Hachette Book Group adhère strictement à son programme de testing qui exige des tests de sécurité du produit applicable au moins une fois tous les douze mois s'il n'y a pas de changement apporté au produit. De nouveaux tests sont nécessaires en cas de modification de la fabrication ou des spécifications du produit (pays d'origine, usine, conception, matériaux). En cas de rappel nécessaire, Hachette Book Group suit sa procédure qualité afin de notifier les départements concernés et procéder aux démarches nécessaires pour geler la commercialisation du produit en question.

De la même manière, Hachette UK se conforme à l'ensemble des certifications requises, ainsi qu'aux réglementations en matière de sécurité dans tous les territoires où la filiale vend ses produits.

Le déploiement de la stratégie de Lagardère Travel Retail s'organise autour de cinq axes :

1. les lignes directrices (Food Safety Guidelines) incluent des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs. Dans tous les pays, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP ⁽¹⁾) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur ;
2. un plan d'audits annuels réalisés dans les filiales, comprenant à la fois des questionnaires poussés dans chaque point de vente et des audits dans chaque siège de filiale. Huit pays ont été audités en 2016, dix en 2017, quatorze en 2018 et seize en 2019. En 2020 et 2021, en raison de la crise sanitaire et de l'instabilité des ouvertures (alternances d'ouvertures et de fermetures au gré des vagues Covid-19 et des politiques locales) les audits points de vente n'avaient pas eu lieu. En revanche, la vague d'audits siège a redémarré au cours du premier semestre 2022 pour atteindre les 19 pays audités au cours de l'année. Ces audits, pilotés par le siège en France, sont complétés par des audits pilotés par les pays eux-mêmes, à une fréquence trimestrielle pour la plupart, ce qui amène à plus de 3 000 audits réalisés annuellement sur le réseau Restauration ;
3. des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux territoires d'implantation. En 2022, un module d'e-learning a été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis ;
4. la digitalisation des contrôles journaliers grâce à l'utilisation d'outils web sur tablettes depuis 2018 ;
5. la plateforme WellDone (lancée en 2019) permet quant à elle un management à 360° de la qualité opérationnelle en incluant à la fois une partie hygiène et sécurité alimentaire, l'ensemble des audits réalisés sur les points de vente jusqu'au feedback des consommateurs laissés sur les réseaux sociaux. L'objectif 2023 est de finaliser le déploiement de la plateforme sur la business line Foodservice et de continuer le déploiement sur la business line Travel Essentials.

Concernant les engagements pris par la business line Foodservice sur le sourcing et la traçabilité des produits, certains pays ont déjà modifié 100 % de leur approvisionnement d'œufs lorsque les volumes locaux de production le permettent. C'est le cas de l'Italie et de l'Autriche notamment. D'autres pays, comme la République

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

tchèque, l'Allemagne, l'Espagne ou les États-Unis ont d'ores et déjà réussi à modifier une partie substantielle de leur assortiment et devraient être en avance sur l'objectif de 2025.

Enfin, indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la business line Foodservice est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des

marques engagées sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

De plus, certaines enseignes en propre, comme Relais H Café (enseigne leader en France dans les hôpitaux) ou Natoo (présente en Italie, Autriche, Allemagne et Roumanie), sont désormais positionnées comme les fers de lance de la stratégie de développement durable de la branche, avec un accent très fort mis sur les produits locaux, les recettes végétariennes, etc.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	19	0	0
Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	70	0	0

Comme expliqué précédemment, les résultats affichés pour 2021 et 2020 sont la conséquence de la crise sanitaire.

2.3.4.2 LA RESPONSABILITÉ DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

En matière de relations avec les fournisseurs, le Groupe est, depuis près de dix ans, formellement engagé dans un processus d'amélioration continue afin de renforcer sa stratégie et ses pratiques en matière d'achats responsables.

A.1 STRATÉGIE

La stratégie du Groupe en la matière repose sur trois piliers :

- des principes d'achats qui promeuvent notamment, auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables ;
- une Charte fournisseur responsable, qui s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Global Compact, et qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe ;
- une collaboration avec la société EcoVadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

A.2 DÉPLOIEMENT

Au cours de l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait procédé à la réalisation d'une

cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants. Cette cartographie a permis de renforcer la stratégie du Groupe en matière d'achats responsables en identifiant sept grandes familles d'achats comme étant les plus susceptibles de générer des risques en termes de santé-sécurité des personnes, de droits humains ou encore d'environnement (voir la section dédiée au Devoir de Vigilance pour avoir le détail de ces sept catégories d'achats).

Conformément aux décisions prises dans le cadre du plan de vigilance, les entités opérationnelles du Groupe ont déployé, tout au long de l'année, leurs plans d'actions personnalisés au regard de leurs activités. Elle se sont concentrées en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat étaient les plus élevées.

Par ailleurs, au sein de Hachette Livre, il est prévu que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant. Ainsi, en 2022, Hachette Livre a fait auditer par un tiers indépendant huit sites industriels de fournisseurs. Aucune non-conformité critique n'a été relevée par les auditeurs qui ont audité des usines en Roumanie, au Maroc, en Chine et au Bangladesh.

Au cours de l'année 2021, Lagardère a travaillé à l'élaboration d'un indicateur de suivi sur l'évaluation des fournisseurs à risques élevés : le pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalué par EcoVadis.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis ⁽¹⁾	50	31	-

(1) Information non remontée avant 2021.

2.3.4.3 RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne et la recrudescence des cyber-attaques ces dernières années, la question de la protection des données personnelles est un sujet sociétal majeur qui impose une responsabilité et une vigilance accrues.

Depuis l'adoption du règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable en France et dans tous les pays membres de l'Union européenne le 25 mai 2018, ce sujet fait l'objet d'une forte médiatisation, d'une attention soutenue du public et d'une vigilance accrue des autorités de contrôle. Par ailleurs, une jurisprudence commence à se constituer, notamment en matière de sanctions et dans l'exercice de certains droits (par exemple le droit à l'effacement).

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données à caractère personnel portant notamment sur les salariés du Groupe ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation).

Le Groupe s'est mobilisé dès 2016 pour la mise en œuvre du RGPD, avec le soutien attentif de la Direction Générale. Après une première action de sensibilisation effectuée auprès des branches dès le milieu de l'année 2016, un groupe de travail dédié a été créé au niveau central, composé du Délégué à la protection des données (DPO), du Responsable de la sécurité des systèmes d'information Groupe et de la Compliance Groupe.

La mise en place d'un comité de pilotage avec les branches sous la responsabilité du DPO ainsi que la création d'un réseau de délégués dans les branches ont notamment permis d'établir une politique Groupe et de valider divers outils, méthodes et politiques destinés au recensement des traitements, à l'encadrement juridique des traitements, à la protection technique des données à caractère personnel et à la gestion des violations. Sur ce dernier point, le Responsable de la sécurité des systèmes d'information Groupe assure également une surveillance proactive d'Internet afin d'identifier des fuites de contenus, et notamment des fuites de données personnelles.

Ce programme de mise en conformité est intégré dans la démarche de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. En 2022, un indicateur spécifique a été déployé pour mieux mesurer le niveau de sécurité informatique lié au traitement des données personnelles. Des missions d'audit interne sont par ailleurs régulièrement conduites sur ce programme, qui fait également l'objet d'un suivi régulier auprès du Comité d'Audit du Groupe.

Les enjeux liés à la protection des données personnelles sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques, au paragraphe Risques liés à la sécurité des données (cf. § 4.1.4.3).

2.3.4.4 RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, il est attendu que les entreprises s'emparent de ce sujet, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises exercent une influence, directe ou indirecte, sur les droits de l'homme de leurs employés et travailleurs contractuels, des travailleurs de leurs fournisseurs, des communautés qui gravitent autour de leurs activités, des utilisateurs finaux de leurs produits et services. Cette multiplicité des parties prenantes concernées explique qu'un certain nombre de réglementations nationales prévoient déjà des mesures de protection contre la violation des droits de l'homme par les entreprises : lois sur le travail, lois anti-discrimination, lois sur la santé et la sécurité, lois sur l'environnement, etc.

Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse selon trois dimensions.

En premier lieu, les activités dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la connaissance sont liées à un certain nombre de droits humains (droit à la liberté d'opinion et d'expression, droit à l'éducation) et ont un impact positif sur ceux-ci. La section 2.3.2 développe très largement cette incidence positive.

Le sujet des droits humains concerne également l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe. Il est notamment lié aux conditions de travail, à la santé, la sécurité et la sûreté des personnes ou encore aux discriminations. En complément de cette section, la section 2.3.1.2 développe plus spécifiquement la politique du Groupe en matière de diversité et de mixité des ressources humaines.

Enfin, le risque d'infraction aux droits de l'homme est également considéré comme un sujet lié à celui de la chaîne d'approvisionnement et des achats responsables et à l'intégration de ces problématiques dans les relations qu'entretiennent les entités opérationnelles du Groupe avec leurs fournisseurs et sous-traitants. La section 2.3.4.2 développe la politique du Groupe sur le sujet des relations avec la chaîne de valeur.

A.1 STRATÉGIE

Signataire du Global Compact depuis 2003, le groupe Lagardère s'engage à faire du respect des droits humains et des libertés fondamentales un enjeu central de développement durable. Bien que la nature tertiaire des activités du Groupe tend à limiter ses impacts négatifs directs en la matière, l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe veillent à ce que le développement et la croissance des activités n'entrent nullement en conflit avec le respect de ces droits.

En complément, le groupe Lagardère s'engage à respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus dans des textes tels que la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies ou « Principes de Ruggie »).

Le Code d'éthique du Groupe établit par ailleurs un corpus de principes directeurs que les salariés s'engagent à respecter. Parmi l'ensemble des sujets abordés, les questions de respect de la personne, de conditions de travail et de dialogue social font partie des points saillants sur lesquels le Groupe a choisi de s'engager plus particulièrement.

L'interdiction de la discrimination, de tout type de coercition mentale ou physique, de toute punition corporelle ainsi que toute forme de harcèlement sont formellement inscrites au sein de ce Code.

Sur les conditions de travail, le groupe Lagardère s'attache à respecter les règles légales en vigueur en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, et à prendre toutes les précautions nécessaires pour maintenir un environnement de travail sûr et sain pour chacun. Ainsi, en cas de risque exposant la vie et la santé, il reconnaît l'intérêt du droit de retrait lorsque celui-ci est mis en œuvre en conformité avec la législation. Le Groupe s'efforce aussi de réduire les risques sanitaires et professionnels. Il veille à maintenir un niveau d'information suffisant pour que chacun puisse remplir ses missions, et à garantir l'existence et le bon fonctionnement d'un dialogue social pour traiter localement de ces sujets.

En matière de dialogue social, voir la section 2.2.1.3.A pour des informations détaillées.

A.2 DÉPLOIEMENT

Sur les thématiques santé/sécurité et qualité de vie au travail, chacune des branches déploie, en complément d'une politique de réduction des risques, un certain nombre d'initiatives visant à améliorer les conditions de travail des salariés. Cela passe notamment par des actions de prévention, de sensibilisation et de formation. Le groupe Lagardère s'attache, depuis plusieurs

années, à suivre les indicateurs liés aux accidents du travail ainsi qu'à leur prévention. Ce suivi a été complété par la mise en place de quatre indicateurs permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une des entités opérationnelles du Groupe pourrait être impliquée, de manière directe ou indirecte, permettant ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2022	2021	2020
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	6	9	10
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	0	1	3
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	0	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	1	2	10
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	69	69	72

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt ⁽¹⁾

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	130	7 032
Lagardère Travel Retail	186	8 072
Autres activités	22	904
Groupe 2022	338	16 008
Groupe 2021	242	8 876
Groupe 2020	221	10 980

Taux de fréquence et de gravité ⁽²⁾ liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence			Taux de gravité		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Lagardère Publishing	10,43	9,29	8,30	0,56	0,32	0,40
Lagardère Travel Retail	5,89	3,35	3,89	0,26	0,13	0,19
Autres activités	13,62	15,77	8,76	0,56	0,67	0,47
Groupe	7,40	5,27	5,29	0,35	0,19	0,26

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	2022	2021	2020
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	87	87	92
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	90	92	63
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	5	9	4

(1) Les accidents du travail ainsi que les jours d'arrêt reportés incluent les accidents de trajet ayant pu se produire dans le cadre du travail.

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre théorique d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000 / nombre théorique d'heures travaillées.

Compte tenu du contexte particulier de l'année 2021, encore marquée par la crise sanitaire, les taux de fréquence et de gravité publiés étaient vraisemblablement sous-évalués. En effet, ces taux sont calculés à partir d'un nombre théorique d'heures travaillées qui répondent généralement à un encadrement légal. Mais ce calcul théorique ne reflète en rien l'activité partielle qui a été induite par la crise sanitaire.

Le taux de fréquence a logiquement augmenté en 2022 par rapport à 2021, mais dans des proportions qui restent raisonnables.

Par ailleurs, plusieurs contentieux formels ⁽¹⁾ pour cause de harcèlement, de travail forcé/obligatoire et de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2022.

Sur l'ensemble des sept contentieux recensés, les six contentieux pour fait de discrimination concernent des entités implantées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le contentieux pour cause de harcèlement concerne une entité implantée en France.

Concernant les cas de discrimination qui ont fait l'objet de plaintes, trois ont été arbitrés en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente), un a été réglé à l'amiable et deux sont encore en attente d'une résolution. Le cas de harcèlement était toujours, au 31 décembre 2022, en attente d'une résolution.

2.3.4.5 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La diversité des activités du Groupe et des tiers avec lesquels il interagit ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 4.1.4.2).

A.1 STRATÉGIE

Le Groupe a adopté un principe de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce principe se décline à travers un programme de compliance spécifique, qui a été déployé progressivement depuis 2013. Il s'appuie notamment sur le Code de conduite anticorruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

Ce document, portée par la Compliance Groupe, est mis en pratique via des procédures spécifiques destinées à encadrer les activités considérées comme étant à risque et des processus de contrôle qui en vérifient le bon respect. Par ailleurs, une ligne d'alerte éthique, effective depuis 2020, peut être utilisée par toutes les parties prenantes du Groupe pour signaler, notamment, d'éventuels faits de corruption.

Ainsi, le Groupe s'interdit de promettre, d'offrir, d'autoriser, d'accorder, de solliciter ou d'accepter des paiements illicites ou autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché, d'encourager de manière illicite une décision ou une absence de décision, ou d'abuser de l'influence réelle ou supposée d'un tiers pour obtenir une décision favorable ou tout autre avantage illégitime.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anticorruption sont réalisés au niveau central par la Direction Compliance Groupe. Son déploiement et son application sont assurés par les entités opérationnelles.

Sur le terrain, les Correspondants Compliance assurent la diffusion des principes de lutte contre la corruption au moyen de formations, apportent leur assistance et leur support aux équipes opérationnelles pour analyser les risques, effectuer les vérifications nécessaires sur

les futurs partenaires et prendre les mesures adéquates pour prévenir la survenance d'acte de corruption et répondre aux questions des collaborateurs.

Les dirigeants et collaborateurs, formés aux enjeux de la lutte contre la corruption, sont tenus d'observer les réglementations en vigueur et d'appliquer le programme anticorruption dans leurs relations avec les tiers, qu'il s'agisse d'instances gouvernementales, d'administrations, de clients ou de fournisseurs, publics ou privés. Lors des opérations de croissance externe, des vérifications spécifiques sont effectuées pour détecter des risques de corruption. Enfin parmi les mesures en place, les contributions politiques sont prohibées.

Les enjeux liés à l'éthique des affaires sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques du présent document, au paragraphe Éthique des affaires (cf. § 4.1.4.2).

A.3 PERFORMANCE

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- un tableau de bord est tenu à jour chaque trimestre pour suivre la mise en œuvre des procédures anticorruption, des formations effectuées ainsi que des actions identifiées ;
- les dossiers d'une certaine ampleur sont soumis au contrôle du Comité Financier et font l'objet d'une analyse spécifique des risques compliance, dont le risque de corruption ;
- les procédures de contrôle interne intègrent un volet compliance ;
- enfin, l'audit interne effectue régulièrement des contrôles de la mise en œuvre du programme anticorruption dans les différentes entités.

2.3.4.6 AUTRES INFORMATIONS ÉTHIQUES

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, le Groupe prend les mesures pour aider à identifier et réduire les risques fiscaux, qui font l'objet d'une revue spécifique dans le cadre de la cartographie des risques Groupe établie par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Par ailleurs, la politique fiscale, les risques et les litiges fiscaux sont présentés périodiquement au Comité d'Audit.

Le Groupe veille au respect des réglementations applicables des pays où il est implanté en matière d'obligations déclaratives, de calcul et de paiement des impôts et taxes, de toute nature. Il respecte ses obligations fiscales annuelles de déclaration des données « pays par pays » (CbCR) et attache de l'importance à la transparence et à la coopération avec les administrations nationales et locales, lors des contrôles fiscaux notamment.

Le Groupe se conforme également aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale et de principe de pleine concurrence. En particulier, il ne réalise pas de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée. Il refuse les montages artificiels ou pouvant conduire à la fraude ou évasion fiscale, et les implantations dans les états ou territoires non coopératifs au regard de la loi française et de l'OCDE.

La fonction fiscale est assurée en central par une Direction de la Fiscalité placée sous la responsabilité de la Directrice Financière du Groupe, membre du Comité Exécutif. Sur des questions complexes ou des questions d'interprétation et d'application des normes, dans le cadre d'opérations importantes et lors des contrôles et litiges fiscaux, elle a recours à des conseils externes de compétence reconnue.

(1) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS**RFA**

	2022	2021
Indicateurs sociaux		
Effectifs		
Effectifs permanents au 31 décembre ⁽¹⁾	27 383	25 333
Effectifs Lagardère Publishing	7 479	6 903
Effectifs Lagardère Travel Retail	18 803	17 327
Effectifs Autres activités	1 101	1 103
Effectifs femmes	17 586	16 263
Effectifs hommes	9 797	9 070
Effectifs 30 ans et moins	8 085	7 140
Effectifs 31-40 ans	7 213	6 638
Effectifs 41-50 ans	5 816	5 572
Effectifs 51 ans et plus	6 269	5 983
Effectifs France	5 532	5 471
Effectifs Europe (hors France)	8 876	8 196
Effectifs Continent américain	10 146	8 763
Effectifs Asie-Océanie	2 502	2 730
Effectifs Afrique	327	173
Effectifs non permanents ⁽²⁾ en équivalents temps plein ⁽³⁾	2 613	1 312
Salariés dits "occasionnels" ⁽⁴⁾ en équivalents temps plein	819	467
Nombre d'heures d'intérim au cours de l'année en équivalents temps plein	1 012	628
Organisation du travail		
Effectifs à temps plein	22 969	19 852
Effectifs à temps partiel	4 414	5 481
Dialogue social		
Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre	497	469
Nombre d'accords collectifs signés durant l'année	115	95
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'égalité professionnelle	58	51
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	61	61
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap	39	39
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la couverture sociale	54	54
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la durée du travail	68	70
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la formation	47	47
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la rémunération	63	67
Indicateurs environnementaux		
Consommation de gaz naturel (en GWh)	47	48
Consommation de fioul domestique (en GWh)	2	4
Consommation d'électricité (en GWh)	207	180
Consommation de vapeur utilisé pour le chauffage (en GWh)	9	10

(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène dans le temps pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (un peu plus de 1 %).

(2) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

(3) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année, en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année. Ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 X 0,50). Cette donnée est plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie sur l'ensemble de l'année.

(4) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

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

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

RFA

2.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées⁽¹⁾ dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles les reportings seront progressivement déployés ;
- de certaines entités répondant à un critère de taille : pour le reporting énergétique, exclusion des locaux occupés par moins de 15 personnes.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié

couvrant la totalité des filiales consolidées, sous réserve des exceptions susmentionnées.

En prenant en compte un périmètre monde et en considérant le critère d'exclusion spécifique au reporting énergétique mentionné ci-dessus, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les consommations d'eau couvrent 99,4 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre 2022.

Les données communiquées d'une année sur l'autre sont à périmètre comparable. Ainsi, pour 2022, les données des exercices précédents ont été recalculées en prenant comme référence le périmètre arrêté de l'exercice 2022.

2.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Il se base sur un référentiel de plus de 150 indicateurs régulièrement mis à jour. Après une première révision en 2006, une seconde avait été effectuée en 2010,

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

En 2019, le référentiel d'indicateurs sociaux avait une nouvelle fois été revu afin de le simplifier et de le rendre plus cohérent au regard des évolutions qu'a connues le Groupe.

Plutôt que de se baser sur une moyenne Groupe, le calcul des taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme liés aux accidents du travail est effectué à partir des heures travaillées par ETP par an théoriques de chacune des entités. Cette méthode permet de prendre en compte les spécificités métiers et géographiques de chaque filiale et donc de fournir des résultats plus représentatifs.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. En 2013, la révision du référentiel environnemental a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté et fourni.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente). Les données de consommation d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre

par le Groupe. L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment et, depuis l'exercice 2020, sur douze mois glissants allant du 1^{er} octobre au 30 septembre.

Pour les points de vente, une ligne commune est définie pour reporter les consommations d'un réseau au sein de chaque pays d'implantation de Lagardère Travel Retail, permettant ainsi de consolider, pays par pays, les consommations d'électricité (et de gaz ou de fioul lorsqu'il y en a) de l'ensemble des points de vente opérés. Pour les sociétés codétenues ou mises en équivalence, les consommations énergétiques sont intégrées à hauteur du pourcentage de contrôle du Groupe dans ces entités.

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre, notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul).

Le scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie, notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. Ces facteurs sont revus tous les ans et font partie intégrante du processus de révision du protocole de reporting. Dans le cadre du bilan carbone réalisé en 2021 avec l'aide de Carbone 4, le Groupe a mis à jour l'ensemble de ses facteurs d'émissions scope 1 et scope 2, notamment pour prendre en compte uniquement la partie combustion de l'énergie (la partie amont devant être comptabilisée dans le scope 3).

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

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe à partir des données énergétiques reportées en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Le protocole de reporting sociétal, qui se concentre en grande partie sur des questions qualitatives, existe quant à lui depuis l'exercice 2015. Il se compose d'une quinzaine d'indicateurs communs à l'ensemble des branches du Groupe et d'une dizaine d'indicateurs spécifiques à certaines activités.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérfiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés potentiellement créatrices d'incertitudes peuvent apparaître au cours du reporting :

- mesure imprécise ;
- erreur de calcul ;
- mauvaise compréhension de la question posée ;
- erreur de saisie de la donnée ;
- problème de définition d'un indicateur ;
- difficulté à répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection, n°3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre Société (ci-après « Entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'Administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

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

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ▶ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▶ la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- ▶ le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- ▶ la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et mars 2023 pour une durée totale d'intervention de sept semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE et Développement Durable, Ressources Humaines, Technique et Achats.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- ▶ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du même code ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- ▶ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Lagardère Travel Retail China, Lagardère Travail Retail Hong-Kong, Lagardère Travel Retail Czech Republic, Hachette UK et Hachette UK Distribution ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent

(1) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

entre 13 % et 19 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (17 % des effectifs, 13 % des consommations d'énergie tertiaires, 19 % du papier acheté et fourni) ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine

professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Paris-La Défense, le 10 mars 2023

L'organisme tiers indépendant

EY & Associés

Thomas Gault

Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le taux de départs non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle. Le nombre et la part de femmes parmi les top exécutifs. Le nombre moyen d'heures de formation par salarié permanent au cours de l'année. Le taux de fréquence lié aux accidents du travail.	Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines. Les actions de gestion des compétences et talents clés. Les actions de prévention des accidents du travail.
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le poids total et la part du papier certifié et recyclé (Lagardère Publishing). Les consommations d'énergie tertiaire. Les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires. Les émissions de CO₂ de scope 3 liées aux trajets domicile-travail des salariés et aux déplacements professionnels.	La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés (Lagardère Publishing). La structuration de la stratégie climat, dont l'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre et les actions mises en œuvre pour lutter contre le changement climatique.
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
La part de livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année (Lagardère Publishing). Le pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui ont supprimé les consommables en plastique pour les produits alimentaires fabriqués par les marques internes (Lagardère Travel Retail). Le pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure ou des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire (Lagardère Travel Retail). La part des dépenses des fournisseurs à risque évaluées par EcoVadis au 31 décembre 2022.	Les actions mises en place en faveur de l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement (Lagardère Publishing). Les actions mises en place pour optimiser la gestion des déchets et réduire l'utilisation de consommables en plastique (Lagardère Travel Retail). La démarche d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES

RFA

2.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

Depuis plus de vingt ans, le groupe Lagardère tend à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels, le premier Code d'éthique du Groupe remontant à 1994. Actualisé en 2005, 2012, 2016 puis 2020, ce Code recense un certain nombre de principes directeurs servant à guider l'intégrité et la conduite professionnelle de l'ensemble des femmes et des hommes qui composent le groupe Lagardère. Les enjeux de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement font partie intégrante des principes couverts par ce Code.

Au cours du deuxième semestre de l'année 2017, un comité de travail transverse s'est constitué afin de préparer la mise en conformité du Groupe au regard de la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Piloté par la Direction du Développement durable et de la RSE, ce comité a réuni des représentants des branches d'activités ainsi que des représentants des directions centrales directement impactées par le sujet, à savoir la Direction des Affaires juridiques et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne.

Le Groupe a commencé par procéder à une cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. À l'issue

de ce travail, sept familles d'achats avaient été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs du groupe Lagardère. Il s'agit des activités d'impression et de services liés à l'impression, des activités de fabrication de pâte à papier, du commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers, des produits à marques propres vendus dans les boutiques, des articles jetables pour la restauration, de la fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) et de la fabrication de produits plastiques.

À partir de cette cartographie, les entités opérationnelles avaient procédé à un travail de priorisation afin d'élaborer un plan d'évaluation des fournisseurs sur plusieurs années.

L'année 2022 a marqué la cinquième année de déploiement de ce plan d'évaluations.

En parallèle de ces évaluations fournisseurs, la Direction du Développement durable et de la RSE et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne se sont considérablement rapprochées afin d'identifier les risques extra-financiers pouvant résulter des activités des sociétés du Groupe, en parfaite conformité avec la méthodologie permettant l'élaboration de la cartographie des risques Groupe. Le détail de ce travail d'identification peut être trouvé au paragraphe 2.3.

2.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

L'ensemble des démarches permettant le suivi des mesures entrant dans le cadre du devoir de vigilance peuvent être retrouvées aux paragraphes suivants du présent document :

- sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 2.3.2 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que les sections 2.3.4.3 et 2.3.4.4 consacrées aux questions de droit à la vie privée et des droits fondamentaux ;
- sur la question de la santé et de la sécurité des personnes, voir la section 2.3.4.1 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que la section 2.3.4.4 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;

- sur l'environnement, voir la section 2.3.3.1 relative à la lutte contre le changement climatique et la section 2.3.3.2 sur les sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire ;
- concernant les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, voir la section 2.3.4.2 dédiée à la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour chacune de ces thématiques, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre qui, pour certaines, sont en vigueur dans le Groupe depuis maintenant de nombreuses années.

Concernant le mécanisme d'alerte, celui-ci est désormais en place au sein du Groupe depuis 2020.

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

2.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE**RFA****CADRE RÉGLEMENTAIRE ET EXIGENCES**

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe Lagardère est soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) provenant de produits ou services associés à des activités économiques pour lesquelles des critères de durabilité environnementale ont été définis. Ce système de classification, appelé Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie verte », établit une liste d'activités économiques considérées durables sur le plan environnemental sur la base de critères scientifiques, en ligne avec les objectifs environnementaux de l'UE.

Au titre de l'exercice 2022, les exigences de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité et l'alignement des activités. Lagardère est ainsi tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, tout en prenant en compte les critères techniques d'alignement.

Pour l'instant, les activités éligibles sont listées et décrites au regard des deux premiers objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation (Annexes I & II des Actes Délégués Climat ⁽¹⁾). Elles devraient être étendues aux quatre autres objectifs environnementaux (utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention de la pollution, protection et restauration des écosystèmes) au cours des prochains exercices. Les Annexes I et II fournissent les définitions des activités éligibles, y compris les codes de la Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne (NACE) correspondants, ainsi que les critères techniques permettant de les qualifier comme effectivement durables (ou alignées).

En conséquence, les activités qui ne figurent pas dans la liste de départ des activités identifiées ou ne correspondent pas aux définitions fournies sont considérées comme non définies dans le cadre de référence (en tant que telles « non éligibles »).

PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2022

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2022. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2021 et conformément aux indications fournies par la réglementation ⁽²⁾ pour définir les composantes du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE ET NON ÉLIGIBLE

Concernant le chiffre d'affaires, et au regard du cadre réglementaire présenté ci-dessus, il s'avère que la majorité des activités du Groupe appartiennent à des secteurs qui ne sont pas éligibles aux deux objectifs climatiques définis par la Taxonomie. Cette évaluation, menée sur la base d'une analyse détaillée des activités du Groupe et en ayant une lecture stricte des textes, a conduit aux conclusions suivantes :

- les activités de Lagardère Publishing ne sont pas considérées comme éligibles. Il a également été conclu que les activités de la branche liées à l'édition de manuels scolaires ne correspondent pas à la définition donnée dans les Annexes du secteur d'activités « Éducation » (code NACE P85) ;
- les activités de Lagardère Travel Retail ne sont pas considérées comme éligibles ;
- une partie des activités du segment Autres activités est éligible : il s'agit des activités Radio de Lagardère News et de l'ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment. Ces activités sont éligibles à l'objectif d'adaptation au changement climatique (identifiées dans l'annexe II de l'Acte Délégué sur l'objectif climatique paru en avril 2021) et considérées comme habilitantes. Une activité est reconnue comme contribuant à l'adaptation au changement climatique et comme activité habilitante dès lors qu'elle permet directement à d'autres activités de limiter les impacts négatifs du changement climatique et d'en maximiser les effets bénéfiques ⁽³⁾.

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

(1) Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.
 (2) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 bis ou à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.
 (3) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, article 11 et article 16.

Le tableau ci-dessous permet de faire le lien entre les secteurs d'activités éligibles tels que décrites dans la réglementation et les activités concernées au sein du groupe Lagardère.

Code NACE	Secteur	Activité	Description de l'activité	Activités Lagardère correspondantes
J60	Information et communication	Activités de programmation et de diffusion	Les activités de programmation et de diffusion comprennent la création de contenu ou l'acquisition du droit de distribuer du contenu et ensuite la diffusion de ce contenu, tels que des programmes de radio, de télévision et de données de divertissement, d'actualités, de débats, etc., y compris la diffusion de données, généralement intégrée à la radio ou à la diffusion télévisée.	Activités Radio de Lagardère News (Europe 1, Europe 2, RFM)
R90	Arts, spectacles et loisirs	Activités créatives, artistiques et de divertissement	Les activités de création, d'art et de divertissement comprennent la fourniture de services répondant aux intérêts culturels et de divertissement de leurs clients. Cela comprend la production, la promotion et la participation à des spectacles, des événements ou des expositions destinés au public et la fourniture de compétences artistiques, créatives ou techniques pour la production de produits artistiques et de spectacles en direct.	Ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment

Sur l'année 2022, il ressort que la part des activités éligibles aux objectifs climatiques représentent 2 % du chiffre d'affaires du groupe Lagardère et que la part des activités alignées représentent 0,004 % ⁽¹⁾.

L'analyse de la contribution substantielle aux objectifs climatiques, destinée à calculer le chiffre d'affaires aligné des activités de programmation et de diffusion s'est appuyée sur le Contrat Climat en place au sein de Lagardère News depuis juillet 2022. Ce contrat engage à valoriser et reporter le contenu éditorial traitant de thématiques liées à l'environnement notamment sur la question du dérèglement climatique. Pour 2022, Europe 1 a été la seule radio du groupe Lagardère à faire l'objet d'un suivi du temps d'antenne consacré à ces sujets et ce sur les quatre derniers mois de l'année uniquement. À partir de ce suivi, les équipes chargées du reporting ont estimé la valeur monétaire de ce temps d'antenne en imputant la part de l'activité économique radio au temps consacré aux contenus « verts ». Pour ce faire, ils ont tenu compte de la durée des sujets/interventions liés à du contenu « vert » en considérant le temps d'antenne de certaines émissions uniquement et en retirant le temps d'antenne musique ainsi que le temps d'antenne du soir, au cours duquel il n'y a pas d'invité et où il semble donc plus compliqué d'intervenir sur les sujets en question.

Concernant les activités créatives, artistiques et de divertissement, l'analyse de la contribution substantielle s'est réalisée en cherchant à identifier, parmi l'ensemble de la programmation de spectacles et concerts 2022, les dates qui auraient pu générer un chiffre d'affaires aligné au regard du contenu de cette programmation.

Par la suite, le groupe Lagardère a procédé à une analyse afin de s'assurer que les activités étaient en conformité avec le principe de « Do Not Significant Harm » (DNSH) sur le volet de l'adaptation au changement climatique, l'objectif de cette analyse étant de confirmer que l'entreprise a effectué une évaluation des risques climatiques et a préparé un plan pour les atténuer. Les équipes ont donc procédé à une analyse d'écart entre les exigences requises par la Taxonomie verte et le travail réalisé sur les risques climatiques au sein du Groupe au cours de l'année 2022. Si l'analyse de l'exposition aux risques climatiques des activités éligibles et l'évaluation des risques et de la vulnérabilité climatiques ont bien été effectuée (voir section 2.3.3.1 pour plus de détails sur ce sujet), les plans d'adaptation aux

risques significatifs n'ont pas encore été élaborés. Ils seront définis et mis en place au cours de l'année 2023.

Enfin, la dernière étape a consisté à s'assurer que les activités éligibles sont exercées dans le respect de certaines garanties minimales. En pratique, cela signifie de respecter certaines normes de conduite spécifiées dans plusieurs textes internationaux à savoir les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, les principes et droits énoncés dans les onze instruments fondamentaux identifiés dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que la Charte internationale des droits de l'homme. Le Groupe a ainsi réalisé une analyse d'écart entre ses propres politiques et les garanties minimales. Pour ce faire, les équipes se sont notamment appuyées sur le rapport de la Plateforme pour la finance durable sur les garanties minimales publié en octobre 2022 et qui identifie quatre domaines pour lesquels il convient d'effectuer une vérification du respect de garanties minimales : les droits de l'homme (y compris les droits des travailleurs et des consommateurs.), la corruption, la fiscalité et la concurrence loyale. L'ensemble de ces thématiques sont couvertes par le Code d'éthique du Groupe (disponible sur le site Internet) mais également dans la section 2.3.4 du présent document.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CapEx) ET DÉPENSES D'EXPLOITATION (OpEx)

Conformément à la réglementation, le dénominateur des CapEx comprend l'augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38), ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises (IFRS 3).

En 2022, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 518M€ et est principalement composé des augmentations des droits d'utilisation des contrats de location des points de ventes (« contrats de concession ») de l'activité Travel Retail. Ces droits sont la contrepartie de la valeur actualisée des loyers futurs fixes pour lesquels le Groupe s'est engagé à la signature d'un contrat de location immobilière ou d'un contrat de concession permettant

(1) Voir la note 5 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des informations financières par branche d'activité.

d'exploiter les surfaces commerciales. Il ne s'agit donc pas de l'acquisition d'un actif tangible mais d'un droit d'usage des surfaces dont le bailleur ou le concédant détient la pleine propriété.

Au regard des éléments reportés sur l'année 2021, les CapEx ci-dessous ont été exclus pour raison de non significativité :

- activités de location de flottes de véhicules (rattachées à l'activité 6.5 « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers ») ;
- services de transport routier de fret (activité 6.6) ;
- immobilisations en lien avec le stockage, la manipulation, la gestion, la circulation, le contrôle, l'affichage, la commutation, l'échange, la transmission ou le traitement de données par l'intermédiaire de centres de données (activité 8.1).

Ainsi, les CapEx reflétés au numérateur comprennent les CapEx alignés par nature car associés aux activités alignés à la taxonomie ainsi que les augmentations de l'exercice correspondant à :

- l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3) ;
- l'installation, la maintenance et la réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5) ;
- l'acquisition et propriété de bâtiments (activité 7.7).

Cette approche permet de conclure que 3 % des CapEx de Lagardère sont éligibles au titre de l'exercice 2022 ⁽¹⁾.

Pour réaliser l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement des CapEx, les équipes ont travaillé à partir d'une sélection d'entités du Groupe

avec des montants de CapEx matériels. Les critères de contribution substantielle et de DSNH ont ensuite été partagés auprès des équipes et appliqués afin de calculer la part d'alignement. Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, il a été considéré que l'ensemble des bâtiments concernés ont été construits avant le 31 décembre 2020 et la priorité a donc été de savoir si les bâtiments en question disposaient d'un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A. Lorsque le certificat n'était pas disponible, les équipes ont réalisé les calculs appropriés afin de savoir les bâtiments faisaient partie des top 15 % du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

Les OpEx concernés par la Taxonomie (tels que définis par la réglementation), reflétés au dénominateur, comprennent les charges appartenant aux catégories suivantes :

- mesures de rénovation des bâtiments (non capitalisés), entretiens et réparations ;
- locations à court terme ;
- entretiens et réparations des bâtiments et véhicules ;
- coûts des services généraux affectés à l'entretien des actifs.

Le dénominateur OpEx pour l'année 2022 s'élève à 26M€ et représente moins de 2 % du total des charges opérationnelles du Groupe (charges externes, charges de personnel etc.) ce qui n'est pas représentatif de son modèle d'affaires. Ainsi, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe, l'analyse des OpEx éligibles alignés n'a donc pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

Chiffres d'affaires au 31 décembre 2022 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2022	Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Total chiffre d'affaires	6 929	107	0,3	-
Lagardère Publishing	2 748	-	-	-
Lagardère Travel Retail	3 927	-	-	-
Autres activités	254	107	0,3	-

CapEx et OpEx au 31 décembre 2022 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2022	Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Total CapEx	518	161	15	3%
Immobilisations incorporelles	112	-	-	-
Immobilisations corporelles	157	-	-	-
Droits d'utilisation sur contrats de location	249	161	15	3%
Total OpEx	26			

(1) Voir les notes 17, 18 et 19 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des données relatives aux immobilisations.

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle										Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)					Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N+1	Catégorie d'activité transitoire	Catégorie d'activité substantielle																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		CapEx absolu	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
															Devise (m €)	%						%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									</

A. Activités éligibles à la taxonomie**A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)**

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	50	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	Y	NA	Y	0%	NA	NA	NA
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	21	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	0%	NA	NA	NA
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	15 135	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	Y	NA	NA	NA	NA	Y	3%	NA	NA	NA
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)	NA	15 205	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%								3%	NA	NA	NA

A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	-	0 %																	
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	-	0 %																	
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	145 910	28 %																	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	145 910	0 %																	
Total A (A.1. + A.2.)	NA	161 115	3 %															3 %	NA	

B. Activités non éligibles à la taxonomie

CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	356 865	69%
Total A + B	NA	517 980	100%

Activités économiques	Codes	Critères de contribution substantielle						Critères "Ne pas causer de préjudice important" / DNSH												
		OpEx absolu	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OpEx alignée année N-1	Catégorie d'activité habilitante	Catégorie d'activité transitoire
		Devise (m €)	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	0%	0%	NA	NA

A. Activités éligibles à la taxonomie

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		0																		
Activités créatives, artistiques et de divertissement		0																		
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) alignées (A.1.)	NA	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%	NA	NA

A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)

Activités de programmation et de diffusion		0																		
Activités créatives, artistiques et de divertissement		0																		
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)	NA	0	0%																	
Total A (A.1. + A.2.)	NA	0	0%													0%		0%	NA	NA

B. Activités non éligibles à la taxonomie

OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	NA	26 361	100%
Total A + B	NA	26 361	100%