4

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

4.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA 130

4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RFA 132

4.2.1 Les objectifs de la politique RSE 132

4.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE 136

4.2.3 La feuille de route RSE 137

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA 137

4.3.1 Conséquences sociales des activités du Groupe 139

4.3.2 Conséquences environnementales des activités du Groupe 146

4.3.3 Le respect des droits de l'homme 152

4.3.4 La lutte contre la corruption 155

4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA 156

4.4.1 Les informations sociales 156

4.4.2 Les informations sociétales 158

4.4.3 Les informations environnementales 160

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA 162

4.5.1 Le périmètre de consolidation 162

4.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting 162

4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA 164

4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA 167

4.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur 167

4.7.2 Dispositif de suivi 167

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

4.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA

Le chapitre 1.4 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.

Un modèle de création de valeur durable

Ressources (1)

Capital humain

27 535 collaborateurs

51 % de femmes cadres exécutifs

48 % des cadres exécutifs et des cadres ont dix ans ou plus d'ancienneté

Capital financier

206 M€ d'investissements dans les activités

1 637 M€ de liquidités disponibles

Mise en place d'un prêt garanti par l'État de 465 M€

Capital environnemental et sociétal

244 GWh de consommation d'énergie tertiaire (2)

160 kilotonnes de papier acheté et fourni

16 453 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 sur mobiles et Jeux de société

Lagardère Travel Retail

Travel Essentials
Duty Free & Fashion
Foodservice

Autres activités (3)

Création de valeur (1)

Valeur sociale

5 192 recrutements en CDI

211 091 heures de formation au sein du Groupe

43 % des collaborateurs ont une rémunération comportant une part variable

73 % des collaborateurs disposent d'une représentation du personnel

Valeur financière

4 439 M€ de chiffre d'affaires

2 686 M€ de capitalisation boursière

Valeur environnementale et sociétale

98 % du papier acheté et fourni est certifié ou recyclé

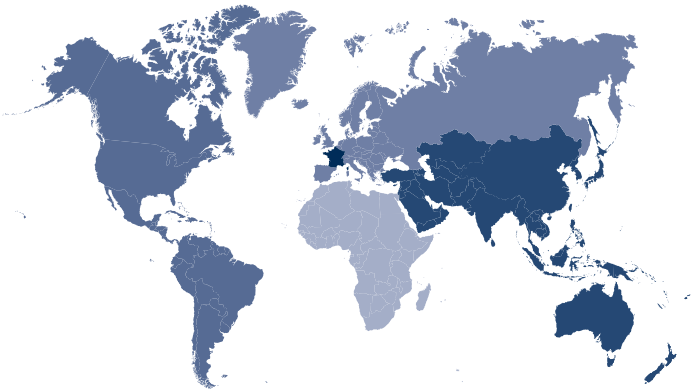
18,1 tonnes équivalent CO_2 par million d'euros de chiffre d'affaires

Lagardère est membre du S&P Global Sustainability Yearbook 2021

(1) Données au 31 décembre 2020.
(2) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.
(3) Comprend essentiellement les activités de Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment.

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 2020



FRANCE

Lagardère Publishing	2 512
Lagardère Travel Retail	4 221
Autres activités	1 179
Total	**7 912**

EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 578
Lagardère Travel Retail	5 818
Autres activités	47
Total	**8 443**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 646
Lagardère Travel Retail	7 061
Total	**8 707**

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	143
Lagardère Travel Retail	2 160
Total	**2 303**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	75
Lagardère Travel Retail	95
Total	**170**

4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RFA

Donner du sens et favoriser l'épanouissement au travail, accompagner les collaborateurs dans la diversité et l'innovation, conjuguer excellence et responsabilité, anticiper les attentes d'une société en pleine mutation, harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés aux métiers du groupe Lagardère, se traduisent par des engagements mis en œuvre au sein d'une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui, au-delà des objectifs évidents de réduction des impacts négatifs des activités et de contribution à bâtir un avenir plus durable, répond, historiquement, aux trois objectifs internes suivants : se conformer aux attentes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche à la stratégie et aux évolutions du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

4.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

4.2.1.1 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 désormais 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 4.7).

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 règlementations 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.

Enfin, le Groupe se conforme aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE [1] 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 Conseil de Gérance. 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, il a recours à des conseils externes de compétence reconnue.

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 [2], 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 [3] (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, Gérant-Commandité, renouvelle son engagement vis-à-vis des principes du Global Compact, auxquels le Groupe adhère depuis 2003 et qui infusent sa stratégie RSE depuis maintenant dix-sept ans.

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

(1) Organisation de coopération et de développement économiques.
(2) Organisation internationale du travail.
(3) 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

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

4.2.1.2 ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère aligne sa politique de RSE sur la stratégie de développement du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc notamment liée depuis plusieurs années :

- aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles économiques d'activités plus traditionnelles et 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.).

4.2.1.3 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-dessous (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, et les éléments communiqués ci-dessous font référence aux dialogues en grande partie structurés au niveau du Groupe.

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 règlementations 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 liées aux activités du Groupe ainsi que sur les transformations nécessaires à assurer leur pérennité.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère. Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 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 se partagent entre

dix pays européens (Allemagne, Autriche, Bulgarie, 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 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 et des Représentants Syndicaux Centraux.

Compte tenu de la situation exceptionnelle traversée en 2020, le dialogue social a été, à tous les niveaux, particulièrement intense et soutenu.

Localement les sujets traités ont, en grande majorité, tourné autour des impacts de la crise sanitaire :

- mise en sécurité du personnel et mise en place de l'ensemble des mesures nécessaires à la protection des salariés ;
- déploiement du télétravail pour toutes les fonctions qui le permettaient et gestion des conséquences individuelles et collectives de ce nouveau mode d'organisation ;
- mise en œuvre du chômage partiel (ou de son équivalent dans les pays ne disposant pas d'un tel dispositif) ;
- initialisation, en dernier recours, de plans de départs liés à l'arrêt d'activités.

Au niveau du Groupe, l'actualité a été très dense du fait des effets combinés de la crise du Covid-19, de la fin du programme de recentrage stratégique du Groupe et de la cession d'activités finalisée en 2020 (Lagardère Sports et Lagardère Studios).

Par ailleurs, les questions de gouvernance et les inquiétudes des salariés face aux mouvements d'actionnaires et ses possibles impacts ont occupé une place prépondérante dans les échanges.

Ainsi, au-delà des deux réunions ordinaires du Comité Européen et du Comité de Groupe, qui ont largement abordé ces questions, plusieurs réunions extraordinaires ont été organisées.

En janvier et juillet 2020, deux sessions extraordinaires du Bureau du Comité Européen se sont tenues afin d'aborder, respectivement, les cessions de Lagardère Sports et de Lagardère Studios.

En février, le Bureau du Comité de Groupe a été amené à se prononcer sur le choix fait, par le Groupe, de donner à ce Comité la responsabilité de désigner les représentants des salariés au Conseil de Surveillance. En novembre, une session extraordinaire a été organisée afin de procéder officiellement à la désignation de ces représentants.

En avril, en prévision de l'Assemblée Générale, et compte tenu des mouvements d'actionnaires et des revendications de certains d'entre eux, une réunion extraordinaire du Comité de Groupe a eu lieu afin de prêter attention aux craintes des représentants et de les rassurer en retour, en leur apportant un éclairage sur la position de la Gérance.

Enfin, en décembre, pour donner suite à une demande d'expertise destinée à évaluer l'impact de la crise sanitaire sur les activités ainsi que les risques liés à d'éventuelles velléités de démantèlement total ou partiel du Groupe par certains actionnaires, une réunion extraordinaire d'échange s'est tenue avec le Comité Européen.

B) LES FOURNISSEURS

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. Ainsi, depuis cette date, 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.

Au cours de l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait par ailleurs 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 4.7.1 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.

En 2020, les évaluations fournisseurs ont été très fortement ralenties (pour ne pas dire suspendues) du fait de la crise sanitaire. Les filiales ont néanmoins pris un certain nombre de mesures afin d'assurer, sur la durée, une continuité minimum des opérations ou de maintenir des engagements, notamment auprès de petits fournisseurs, pour ne pas contribuer à aggraver une situation économique déjà très compliquée :

- communication régulière avec les fournisseurs sur les capacités disponibles ;
- volume d'affaires et productions maintenus au minimum pour permettre une continuité d'activité et éviter les arrêts brutaux ;
- commandes de produits spécifiques ;
- réallocation et réordonnancement de productions tenant compte de l'évolution des capacités des fournisseurs et des besoins du Groupe ;
- comptabilisation et validation des factures non interrompues, engagement sur les délais de paiement et suivi rapproché des paiements ;
- facturation d'acomptes importants de productions dont les livraisons étaient retardées ;
- identification des fournisseurs « clés » fragilisés et suivi/action spécifique.

La Charte fournisseur responsable prévoit par ailleurs 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.

En 2020, Hachette Livre a réalisé trois audits sociaux chez ses fournisseurs et a pu analyser en complément une vingtaine de rapports d'audits sociaux concernant d'autres fournisseurs. Ces audits sociaux n'ont pas mis en évidence de non-conformité critique. Les autres non-conformités ont néanmoins fait l'objet de plans d'actions conformément aux engagements pris par les fournisseurs pour corriger les situations non conformes relevées. Les résultats obtenus seront validés lors de prochains audits.

C) 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 ses bonnes performances au questionnaire Corporate Sustainability Assessment de l'année, le groupe Lagardère a été intégré au S&P Global Sustainability Yearbook 2021 et fait donc partie des leaders de son secteur en termes de performance ESG pour la troisième année consécutive.

D) LE PANEL DE PARTIES PRENANTES

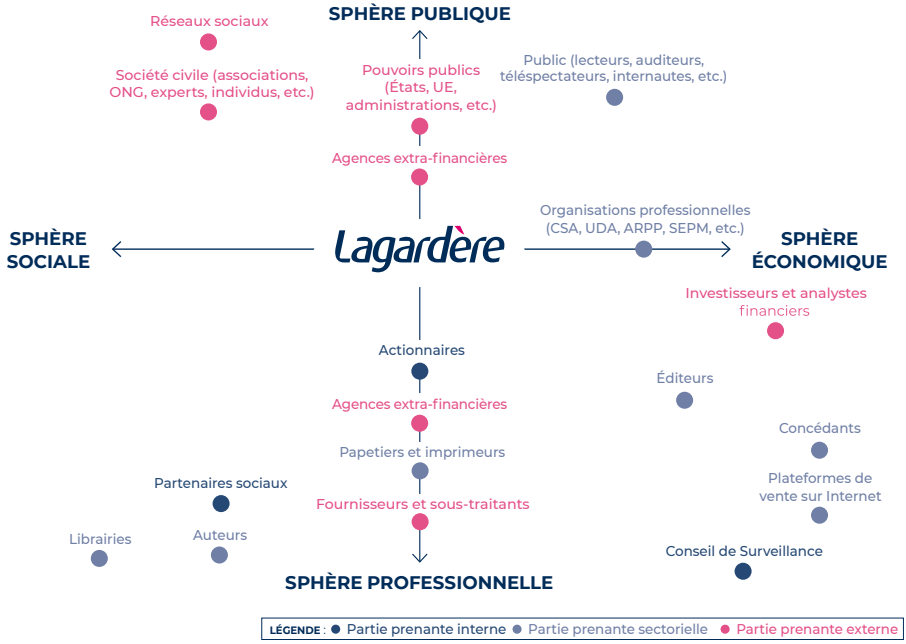
Afin d'innover dans son approche du dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de parties prenantes, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration continue de la démarche RSE du Groupe. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable et de la RSE, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 12 membres (dont 11 extérieurs au Groupe) nommés pour une durée de deux ans et représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activités du Groupe.

Ce panel répond à trois principaux objectifs :

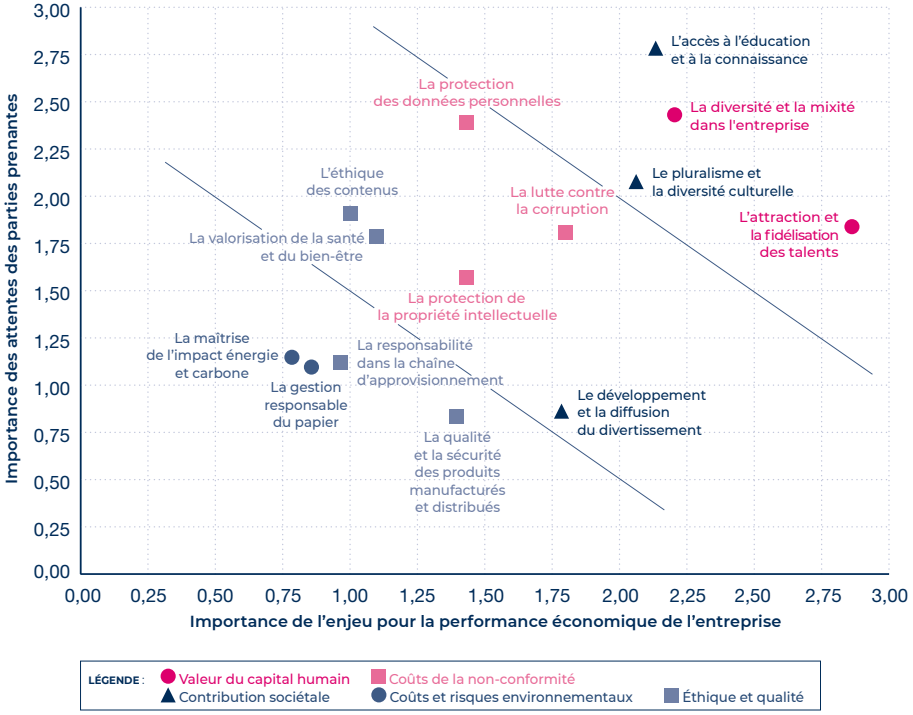
- instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Cet objectif de dialogue permanent avec les parties prenantes avait pris tout son sens en 2017, année au cours de laquelle le groupe Lagardère avait mis à jour sa feuille de route RSE suite à la réalisation de sa première analyse de matérialité.

À l'issue du processus méthodologique qualitatif et quantitatif, le résultat final de cette matrice, visible dans le graphique ci-dessous, avait été retravaillé afin de simplifier la feuille de route RSE dans son ensemble. En dernière étape, cette matrice avait été présentée devant le panel de parties prenantes.



Matrice de matérialité de Lagardère



4.2.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Gérance, coordonne un Comité de Pilotage, composé des responsables RSE de chaque filiale et de représentants de plusieurs directions transversales. Présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, également Co-gérant du groupe Lagardère, ce Comité affine la stratégie en matière de RSE et propose les actions à mener tout en favorisant les échanges de bonnes pratiques. Des comités spécifiques avec chacune des filiales sont également organisés tout au long de l'année.

Chaque activité adapte en son sein la politique de RSE définie au niveau du Groupe et des filiales. La mise en œuvre de cette stratégie est confiée à un référent membre du Comité de Direction de chaque filiale et qui anime des réseaux de correspondants internes, constitue des comités de pilotage au niveau local et déploie tous les outils nécessaires à l'intégration de la RSE au plus près des activités.

En parallèle, la Direction du Développement durable et de la RSE co-pilote différents groupes de travail dédiés à des sujets clés en lien avec d'autres fonctions centrales. Elle anime également le dialogue avec le panel de parties prenantes.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Au cours de l'année 2020, la Direction du Développement durable et de la RSE est ainsi venue faire un point d'étape sur la feuille de route RSE ainsi qu'une présentation sur la notation extra-financière du Groupe.

Enfin, le Code d'éthique de Lagardère, mis à jour au cours de l'année 2020, établit un corpus de principes directeurs dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe.

4.2.3 LA FEUILLE DE ROUTE RSE

La feuille de route RSE repose sur trois piliers :

- **Placer l'humain au cœur de la stratégie.**

Cela revient à considérer que notre plus grande responsabilité s'exerce vis-à-vis de l'ensemble de nos collaborateurs, qui doivent travailler dans un environnement diversifié, mixte, attractif et stimulant.

- **Limiter l'empreinte environnementale des produits et services.**

Le groupe Lagardère poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités et ce dans une triple direction : la lutte contre le changement climatique, la gestion responsable des ressources et l'éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

- **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.

En complément de ces trois piliers stratégiques, le groupe Lagardère s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux d'éthique et de conformité. La feuille de route RSE du Groupe repose ainsi sur un socle de gouvernance responsable qui se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe ou encore dans des programmes de Compliance déployés auprès de ses collaborateurs (cf. § 3.2.6.6).

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA

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 partant de l'identification d'un univers de près de 40 évènements 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 déjà en vigueur (cf. § 4.2.1.3.D).

Ce travail de recoupement au sein des 40 évènements avait permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir donné une note à chacun de ces 13 risques pour chacune des principales activités 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 en vue d'anticiper le plan de recentrage stratégique du Groupe sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

La cartographie a été revue et mise à jour au cours de l'année 2020 afin de tenir compte du nouveau profil 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.

Un travail qui a permis de confirmer les sujets suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités extra-financiers :

- 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 qualité, la conformité, l'hygiène et la sécurité des produits vendus ;
- la gestion des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire ;
- la maîtrise des impacts énergie et carbone ;
- le respect de la vie privée ;
- le respect des libertés fondamentales ;
- la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 4.3 s'attache à expliquer, pour chacun des enjeux cités ci-dessus, la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs aujourd'hui en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser.

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

Tableau de concordance

Enjeux RSE	Risques et opportunités extra-financiers	Stratégies et actions mises en œuvre et indicateurs de suivis (KPI)	ODD (Objectifs de Développement Durable)
Placer l'humain au cœur de la stratégie *Feuille de route*	Gestion des compétences et des talents clés	Chapitre 4.3.1.1 KPI : • Taux de départs non sollicités • Part des cadres et cadres exécutifs avec une ancienneté supérieure à dix ans • Pourcentage des salariés dont la rémunération comporte une part variable	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ
	Diversité et mixité des ressources humaines	Chapitre 4.3.1.2 KPI : • Pourcentage de femmes cadres exécutifs • Pourcentage de femmes cadres • Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité	
Partager la diversité sociale et culturelle des activités *Feuille de route*	Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement	Chapitre 4.3.1.3 KPI : • Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
	Qualité, conformité, hygiène et sécurité des produits vendus	Chapitre 4.3.1.4 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	
Limiter l'empreinte environnementale des produits et services *Feuille de route*	Gestion des ressources, lutte contre le gaspillage et économie circulaire	Chapitre 4.3.2.1 KPI : • Poids total du papier acheté en propre • Poids total du papier acheté et fourni • Part du papier certifié • Part du papier recyclé	10 INÉGALITÉS RÉDUITES 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
	Maîtrise des impacts énergie et carbone	Chapitre 4.3.2.2 KPI : • Émissions de CO_2 par M€ de chiffre d'affaires	
Le respect des droits de l'homme	Respect de la vie privée Respect des libertés fondamentales	Chapitres 4.3.3.1 et 4.3.3.2 KPI : • Nombre de contentieux formels pour faits de discrimination, travail forcé, travail des enfants, harcèlement • Part des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre • Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt • Taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme liés aux accidents du travail • Part des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité • Part des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier • Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 15 VIE TERRESTRE 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES
La lutte contre la corruption	Lutte contre la corruption	Chapitre 4.3.4	

4.3.1 CONSÉQUENCES SOCIALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.1.1 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 dans ses activités 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

Sous la supervision des Directions des Relations humaines du Groupe et des filiales, 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 toutes les deux semaines.

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs étant une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, celui-ci met donc 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.

Enfin, 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 rémunération variable fondée sur une évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

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 62 % 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.

Les branches organisent en outre leurs propres formations internes, à l'image de Lagardère Publishing en France qui, tous les ans, à travers son forum Hachette Livre, permet à ses nouveaux salariés de découvrir pendant trois jours répartis dans l'année l'ensemble des enjeux et des métiers de l'édition. En 2020, seule la première journée a pu avoir lieu début mars, compte tenu de la situation sanitaire.

Depuis plusieurs années, Lagardère Travel Retail a mis en place un programme de formation interne destiné à ses équipes commerciales. Par ailleurs, elle a également instauré, début 2017, la Lagardère Travel Retail Académie, qui vise à développer les compétences des hauts potentiels et top managers en réunissant des participants de multiples pays au cours d'un séminaire de trois jours. Ces séminaires font intervenir des spécialistes de renommée internationale, venant de grandes universités (MIT, Harvard, ESSEC, Sciences Po Paris, etc.) qui forment une quinzaine de participants sur des thèmes tels que le change management, le leadership, la finance, l'innovation, le marketing, etc. Ce programme de formation n'a malheureusement pas pu avoir lieu dans sa totalité en 2020 aussi bien pour des raisons pratiques que pour des raisons d'économie. Deux sessions se sont néanmoins tenues aux mois de janvier et de février à Paris, chacune ayant réuni vingt participants, respectivement sur les thématiques de l'innovation et de la prise de décision. Sur le reste de l'année, des réunions à distance bimensuelles entre les membres du Top 200 de la filiale ont pris le relais de l'Académie. Ces « leadership calls » ont par ailleurs été l'occasion d'échanger avec des intervenants externes, notamment des dirigeants d'entreprises partenaires de la filiale.

Par ailleurs, en France, dans le cadre du programme d'aide à la formation du Fonds national de l'emploi (FNE-Formation) mis en place par le gouvernement, plusieurs salariés de Lagardère Travel Retail ont pu bénéficier de formations à distance, en grande partie financées par l'État, afin de développer aussi bien des compétences informatiques et numériques que des compétences métiers (gestion de projet, gestion de risques, merchandising, permis d'exploitation, etc.) ou encore des « soft skills ».

Enfin, certaines entités de la filiale ont également développé une initiative de « *talent marketplace* » permettant aux salariés de partager en interne leurs compétences, leurs connaissances et leurs savoir-faire.

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. Au niveau du Groupe, la mobilité représente, en 2020, près de 1,6 % des entrées de salariés en contrat permanent. 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 2020 passe à 7,4 %.

Une autre 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 quasi impossible. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé, en France, un dispositif *ad hoc* pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. Au regard du contexte de l'année 2020, ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) a été mis en sommeil.

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 rémunèrent ainsi leurs collaborateurs avec 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, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA. Depuis 2007, le Groupe a donc mis en place un dispositif d'Attribution Gratuite d'Actions (cf. Rapport spécial de la Gérance, chapitre 2.9.9).

A.3 PERFORMANCE

Le groupe Lagardère se concentre désormais sur un nombre réduit d'indicateurs : le taux de départs non sollicités (calculé selon la formule [démissions+entrées] /2 /effectifs au 31 décembre de l'exercice précédent), l'ancienneté dans le Groupe des collaborateurs ayant des fonctions de management et de top management ainsi que la rémunération variable deviennent à ce titre des indicateurs que le Groupe souhaite, à l'avenir, suivre avec une plus grande attention.

Taux de départs non sollicités (en %) (1)

Branche	2020			2019		
	Cadres exécutifs	Cadres	Autres salariés	Cadres exécutifs	Cadres	Autres salariés
Lagardère Publishing	**4,5**	**5,1**	**10,0**	7,1	8,3	14,6
Lagardère Travel Retail	**8,7**	**8,8**	**19,4**	9,7	19,2	63,9
Autres activités	**2,6**	**8,0**	**6,3**	0,0	5,3	11,0
Groupe	**5,7**	**7,0**	**17,9**	**7,3**	**11,4**	**53,6**

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.

Étant donné le contexte de l'année 2020, ces taux ont, en toute logique, baissé par rapport à 2019, pour l'ensemble des métiers et des populations.

Autres indicateurs de performance

Indicateur	2020	2019	2018
Pourcentage des cadres et cadres exécutifs avec une ancienneté supérieure à dix ans	**48**	43	43
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	**43**	43	44

4.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES (2)

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 (notamment en termes de mixité femmes-hommes, d'insertion de travailleurs en situation de handicap et d'origines ethniques et sociales) 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. Les Directions des Relations humaines du Groupe, des filiales et des entités opérationnelles sont en première ligne pour veiller à une juste représentativité de leurs équipes par rapport à la société.

Le Groupe s'oppose, 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,

(1) 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 moins de 1 % des effectifs 2020 (contre environ 1 % des effectifs 2019) et 1 % des sorties des collaborateurs.

(2) Les informations figurant dans le paragraphe 4.3.1.2 répondent notamment aux obligations prévues à l'article L. 22-10-10-2° du Code de commerce.

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.

Dans ce cadre, sa stratégie de promotion de la diversité et de la mixité s'articule 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. Elles représentent ainsi, en 2020, 65 % de l'effectif total permanent du Groupe, 51 % des cadres exécutifs et 56 % des cadres. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (56 % des heures de formation ont été suivies par des femmes et 64 % 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 (62 % des promotions et 64 % des augmentations de salaires).

Au Royaume-Uni, Hachette UK qui a publié son troisième Gender Pay Gap Report, a enregistré une nouvelle amélioration de la parité salariale et une augmentation de la catégorie des « highly paid women ».

Sur le sujet de la représentation des femmes au sein des cadres dirigeants, ayant dépassé, avec 51 % de femmes cadres exécutifs à fin 2020 (sur une population d'environ 600 personnes), l'objectif fixé initialement, le groupe Lagardère a décidé de concentrer ses efforts à partir de l'exercice 2021 sur un effectif encore plus restreint représentant environ 1 % des postes à plus hautes responsabilités dans le Groupe, afin de cerner encore plus les risques liés au plafond de verre au niveau du top management. Celui-ci représentait fin 2020 environ 300 personnes, dont 42 % de femmes. Seront principalement inclus dans ce nouveau panel de « Top exécutifs », les membres de tous les comités exécutifs et des comités de direction des branches, dans chacun des pays de leur implantation.

Le Réseau LL, réseau interne de promotion de la mixité femmes-hommes lancé en novembre 2017 et destiné à l'ensemble des salariés en France, constitue le support d'engagement du Groupe pour différentes causes liées aux femmes (signature des Women Empowerment Principles, partenariat avec les Digital Ladies & Allies, engagement dans l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise). Ce réseau, qui a aussi pour objectif de favoriser les échanges constructifs entre les métiers, se veut par ailleurs un vecteur d'attraction et de fidélisation des talents.

La crise sanitaire ne l'a pas empêché de se développer au cours de l'année 2020 puisqu'au 31 décembre il comptait encore un peu plus de 500 membres (dont un quart d'hommes), malgré la cession de certaines activités.

Le Réseau a également poursuivi son programme de mentorat en 2020 avec 20 nouveaux binômes qui vont prolonger leur dialogue en 2021 compte tenu du faible nombre de rencontres physiques possibles entre les mentors et mentorés pendant l'année.

L'année 2020 a enfin été marquée par des actions prises dans le cadre de l'initiative interentreprises StOpE et de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise. Le Groupe a ainsi complété la formation donnée en 2019 à l'ensemble de la fonction ressources humaines en France par la formation de ses référents sexisme aux CSE. La lutte contre le sexisme a également donné lieu à la réalisation en interne d'un document interactif de sensibilisation, dont le déploiement au sein du groupe en France est prévu pour 2021.

Lagardère Publishing a également mis à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs en France une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur le sujet.

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

Celle-ci s'exerce au quotidien dans l'ensemble des activités. La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet des territoires d'implantation des activités et celui de la diversité des clients et des consommateurs qui achètent les produits et services du Groupe.

Au niveau du Groupe, un état des lieux régulier de la situation dans les différentes entités est opéré, notamment grâce à des diagnostics réguliers des procédures de recrutement qui permettent de tester la neutralité des recruteurs dans la sélection des candidats aux offres d'emploi et de stage. Si le diagnostic de 2016-2017 avait permis d'affiner la mesure et d'identifier les progrès effectués ainsi que les nouvelles pistes d'amélioration à mettre en œuvre, le troisième diagnostic, lancé en fin d'année 2019, a été mis en suspens par la situation sanitaire de 2020 et devrait reprendre son cours durant l'année 2021. Ces diagnostics, dont les critères étudiés sont l'origine et le genre, permettent d'identifier si les candidats sont susceptibles de faire l'objet d'une discrimination à l'embauche en raison de ces critères.

De même, le Groupe organise des formations au management de la diversité, ainsi qu'à la lutte contre les stéréotypes et biais décisionnels destinées aux managers des différentes filiales et entités opérationnelles. Ces formations sont régulièrement déployées tout au long de l'année. Les fonctions RH ainsi que les COMEX des branches avaient été les premières populations ciblées au lancement de ce programme qui permet, chaque année, de former plusieurs dizaines de cadres au sein du Groupe.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité culturelle ou sociale ont été poursuivies au sein du Groupe. Le partenariat avec NQT (anciennement Nos Quartiers ont des Talents) aide par exemple des jeunes issus des quartiers difficiles à accéder aux opportunités de formation ou d'emploi qui leur sont parfois refusées en raison de leur origine ethnique ou sociale, en les faisant mentorer par des salariés.

Sur l'ensemble de ses territoires d'implantation, la filiale Lagardère Publishing a poursuivi ses initiatives visant à favoriser l'inclusion et encourager la diversité sous toutes ses formes.

En France, Hachette Livre a mis sur pied, en 2019, un partenariat avec Sciences Po, permettant ainsi aux étudiants admis via le programme des Conventions Éducation Prioritaire (CEP) de bénéficier de bourses de livres lors de leur arrivée à l'Institut. Hachette Livre s'engage aussi à accompagner le programme CEP selon diverses modalités (accueil de stagiaires, tutorat, participation aux jurys d'admission, etc.). En 2020, une vigilance accrue a été portée sur l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de milieux sociaux modestes.

Au Royaume-Uni, Hachette UK déploie le programme Changing the Story depuis 2017. Celui-ci vise notamment, à travers ses nombreux réseaux et initiatives, à promouvoir la diversité des cultures, des origines, des genres, des croyances, des orientations sexuelles, etc., aussi bien dans les livres publiés que dans les effectifs des salariés recrutés. La filiale, qui était devenue en 2019 la première maison d'édition anglaise à publier son Ethnicity Pay Gap Report s'était engagée à ce que d'ici cinq ans ses équipes comprennent 15 % de collaborateurs issus de minorités ethniques. Au cours de l'année 2020, ce ratio est passé de 7,7 % à 9,6 %.

Les protestations à travers le monde pour soutenir le mouvement Black Lives Matter ayant accentué la prise de conscience des inégalités vécues par les personnes de couleur, le nombre d'adhérents au réseau THRIVE (réseau de Hachette UK qui rassemble les personnes des populations BAME : Black, Asian and minority ethnic) a augmenté de 10 % en six mois et les réunions mensuelles informelles organisées par THRIVE ont accueilli davantage de participants, représentatifs de tous les niveaux et de tous les métiers de l'entreprise. En septembre 2020, ce réseau a lancé Grow Your Story, un programme de coaching destiné aux auteurs de fiction n'ayant pas d'agent littéraire et issus des communautés BAME.

En Espagne, le groupe Anaya poursuit ses efforts pour promouvoir le respect de la diversité, la transmission de valeurs et l'égalité des sexes dans toutes ses publications et soutient plusieurs initiatives visant à promouvoir les activités culturelles et éducatives en faveur de l'intégration.

Enfin, chez Lagardère Travel Retail, la création à l'automne 2020 chez Paradies Lagardère d'un comité diversité et inclusion illustre l'engagement de la filière américaine de mettre en place un plan d'action triplement orienté vers les collaborateurs (avec notamment des formations), les clients et l'environnement de travail.

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

En France, Hachette Livre a créé sa propre Mission Handicap et a également figuré parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique. Cette charte rassemble 10 engagements opérationnels pour inciter les entreprises à contribuer à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019	2018
Pourcentage des femmes cadres exécutifs	**51**	49	49
Pourcentage des femmes cadres	**57**	57	57
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/ formation à la diversité au cours de l'année (1)	**16**	-	-

(1) Information non remontée avant 2020.

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 pourrait impliquer une entité du Groupe (cf. § 4.3.3.2 sur le respect des libertés fondamentales).

4.3.1.3 ACCESSIBILITÉ ET DIFFUSION DE L'ÉDUCATION, DE LA CONNAISSANCE ET DU DIVERTISSEMENT

Les activités du groupe Lagardère permettent non seulement de stimuler le goût de la lecture, mais aussi de favoriser l'esprit critique, la connaissance, la culture et l'apprentissage via un ensemble de contenus diffusés sur des supports ou disponibles dans des espaces de distribution physiques. La diversité des contenus et des produits proposés, des pays de diffusion, des cultures mises en avant dans les points de vente ainsi que le pluralisme des points de vue et des contenus véhiculés par les marques du Groupe permettent ainsi de favoriser la richesse des cultures et la liberté d'expression.

A.1 STRATÉGIE

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe. Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage, de l'information, Lagardère, comptant parmi les leaders mondiaux de l'édition et du commerce en zone de transport, exerce une responsabilité sociétale spécifique. Que cela soit par la variété des ouvrages publiés par Lagardère Publishing, reflétant le pluralisme des opinions, dans plus de 70 pays et une quinzaine de langues ou par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (plus de 4 850 points de vente dans 39 pays), la variété des équipes et la multiplicité de produits distribués, la diversité culturelle, sous toutes ses formes et dans toute sa diversité, irrigue le groupe Lagardère.

Diversité des cultures, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation du sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, transmission des savoirs, autant d'enjeux et de thématiques liés historiquement aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère. L'ensemble des marques du Groupe contribuent ainsi, en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques, des spécificités locales, etc. à accompagner les individus dans leur vie quotidienne en mettant à leur disposition les clés de compréhension des grands enjeux de société actuels (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme, etc.) leur permettant de satisfaire leur besoin d'apprendre, de découvrir, de se cultiver, de s'ouvrir au monde.

Ces enjeux sont pris en main par les entités opérationnelles du Groupe qui sont chargées d'assurer l'accessibilité, la diffusion, la promotion de leurs produits et services.

A.2 DÉPLOIEMENT

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

En France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, Lagardère Publishing contribue, via ses différentes marques, à la promotion et au développement du livre audio permettant, notamment, d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques, à accéder à l'univers de la lecture. Mais 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. Le livre audio constitue un support idéal pour contribuer à transmettre le plaisir de la lecture et pour aider à faire lire.

Au cours de l'année 2019, le groupe Hachette Livre avait signé, avec ses filiales Hachette UK et Hachette Book Group, la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), s'engageant ainsi à rendre ses livres électroniques accessibles au plus grand nombre, y compris les lecteurs aveugles, malvoyants ou ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés. Hachette UK s'était par ailleurs associé avec le Royal

National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre 33 000 titres de son catalogue accessibles via la plateforme RNIB Bookshare.

En 2020, pour aider à rendre les livres accessibles aux personnes ayant des difficultés d'apprentissage, l'une des maisons d'édition de Hachette UK (Jessica Kingsley Publishers) a produit le premier ensemble de lignes directrices pour la création de textes adaptés à la dyslexie dans le secteur de l'édition. Les directives, rédigées en association avec le réseau de salariés dédié au handicap et à la représentation (The Accessibility Network) et la British Dyslexia Association décrivent comment les éditeurs peuvent rendre les livres plus lisibles pour les dyslexiques, en allant des tailles de police jusqu'aux dessins de couverture des livres.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes ainsi qu'aux personnes défavorisées et 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 (15 294 titres en 2020) et de livres audio (5 872 titres en 2020). Hachette Book Group continue par ailleurs d'être un partenaire de référence au sein d'une initiative nationale (Book Rich Environments) permettant à des enfants, voire 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 de permettre 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 2020, Hachette Book Group a fait don de 32 500 livres dans le cadre de ce partenariat.

En France, 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. La plus emblématique, Le Camion qui Livre, a réitéré son engagement en 2020, pour une septième année consécutive, et ce malgré le contexte sanitaire particulièrement délicat.

La librairie ambulante du Livre de Poche a une fois de plus sillonné les plages durant tout l'été. 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, 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. La maison d'édition collabore également avec l'Unicef (quatrième année de collaboration en 2020), dans le cadre de sa mission d'éducation de millions d'enfants non scolarisés dans le monde, à travers la publication de textes inédits dont une partie des fonds lui est reversée.

En France, via le réseau de points de vente Relay, Lagardère Travel Retail a participé à BD 2020, l'année 2020 de la bande dessinée, notamment pendant le Festival de la BD d'Angoulême. Du 13 janvier au 2 février, l'enseigne a ainsi proposé aux voyageurs différentes animations sur près de 100 magasins partout en France, mettant à l'honneur le 9e art et permettant de renforcer l'accessibilité de ce produit culturel au plus grand nombre (forte médiatisation dans les boutiques, séances de dédicaces d'auteurs/dessinateurs reconnus, jeu-concours pour les voyageurs, etc.).

Par ailleurs, chaque année, Lagardère Travel Retail organise et/ou soutient, via son réseau de points de vente, un certain nombre d'opérations permettant de valoriser la lecture et la culture :

- 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 multicanaux ;
- pour la deuxième année consécutive, Lagardère Travel Retail France, avec l'enseigne Relay, est partenaire des Trophées de l'édition organisés 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. Relay a ainsi parrainé en 2020 le Prix Spécial de l'auteur de l'année, qui a permis une forte médiatisation de l'ouvrage récompensé sur le réseau de points de vente ;
- organisation, tout au long de l'année, de séances de dédicaces sur le réseau de points de vente ;
- focus sur des campagnes publicitaires d'éditeur afin d'inciter la lecture de livres et de magazines.

Enfin, il est à noter que les deux principales filiales du Groupe se rejoignent, en France, autour d'une initiative commune : 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 et 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.

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.

En France, Hatier organise tous les ans, depuis 2013, Le Tremplin Prépabac, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Ce concours avait valu à l'éditeur d'être récompensé en décembre 2019 par un trophée de l'édition, dans la catégorie RSE.

Depuis octobre 2017, Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, 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.

Fin 2019, les Éditions JC Lattès avaient lancé, en partenariat avec RFI et la Cité internationale des arts, le concours d'écriture « Voix d'Afriques » destiné à tous les jeunes auteurs et toutes les jeunes autrices du continent africain. Ce prix de littérature a pour objectif de faire émerger les nouvelles plumes du roman africain en langue française. La deuxième édition de ce prix a donc eu lieu en 2020.

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 par Hachette Livre de la maison d'édition La Plage qui publie des auteurs engagés dans les sujets d'écologie et de sens renforce la diversité de la filiale tout

en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

Pour la neuvième année consécutive, Hachette Book Group a poursuivi 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.

La filiale américaine s'est également engagée au sein du New Jersey Law and Education Empowerment Project qui est un programme d'accès et de réussite à l'université au service des étudiants et des familles de la grande région de Newark. HBG a plus précisément contribué au programme College Bound, qui permet 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. HBG a ainsi accompagné six élèves du secondaire, leur offrant des séances de formation, du coaching et du mentorat.

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, *workshops*, mentoring, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseau d'entreprise, etc.) Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique.

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 hors-séries et un merchandising sur mesure dans des présentoirs dédiés. Plus de 150 titres de presse régionaux sont présents chez Relay. Quant aux livres, les guides touristiques vendus dans nos 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 et soutien des projets évènementiels de l'association notamment).

En 2020, les médias de Lagardère, 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. Au travers de sa nouvelle signature, *Écoutez le monde changer*, et de l'organisation des Trophées de l'avenir, qui récompensent des acteurs innovants et engagés, Europe 1 démontre sa volonté de contribuer à la sensibilisation de ses auditeurs aux grands enjeux de société.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019	2018
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	**16 453**	14 203	12 363

4.3.1.4 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 mis sur le marché (accessoires, articles ménagers, jouets, etc.), que des denrées alimentaires.

Les activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail vont de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Au-delà de remettre en cause la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits alimentaires proposés à la vente dans les boutiques du Groupe pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation du Groupe auprès de ses clients comme auprès de ses partenaires.

A.1 STRATÉGIE

Chez Lagardère Publishing, 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 règlementaires et normatives applicables et les conditions de sécurité produit rencontrées dans le cadre des activités. Ce comité est également à l'origine de l'élaboration de la procédure de sécurité des produits Hachette qui constituent le second pilier de sa stratégie. Enfin, les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont par ailleurs 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. De plus, les produits soumis à des règlementations particulières, comme les jouets, 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. Des tests sont aussi réalisés sur les articles de cuisine, sur les articles électriques/électroniques ou les produits cosmétiques et les rapports de test sont archivés sur une période de dix ans. Par ailleurs, Hachette Livre met à la disposition de ses clients distributeurs, l'ensemble des déclarations de conformité attestant la conformité des produits aux exigences réglementaires et normatives de sécurité. C'est le cas pour les jouets, les articles aptes au contact alimentaire ou les articles électriques/électroniques.

Le même niveau d'exigence se retrouve au sein de Hachette Book Group, la filiale américaine de Hachette Livre, qui dispose d'une procédure qualité et d'un programme de testing sécurité.

Le développement croissant, depuis 2014, des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 100 points de vente dans 23 pays, va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Élaborée 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 régulations locales en matière d'hygiène.

Parallèlement aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire, il existe une vraie opportunité de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien manger et la santé, sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants. Ainsi, Lagardère Travel Retail s'engage progressivement à sourcer ses produits 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. En 2020 Lagardère Travel Retail devait également s'engager à acheter uniquement de la viande de poulet issue d'élevages respectant les critères du European Chicken Commitment. Compte tenu de la crise sanitaire, la communication de cet engagement, qui concerne l'Europe et a comme échéance 2026, a été repoussée à 2021.

A.2 DÉPLOIEMENT

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Lagardère Publishing, en France, met à la disposition des distributeurs et des libraires, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises. La filiale a par ailleurs mis sur pied un Comité sécurité produits qui se réunit plusieurs fois par an et dispose 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. Les équipes en charge du développement et de la fabrication des produits sont par ailleurs régulièrement formées à la sécurité des produits.

De plus, Hachette Livre demande 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). Régulièrement, Hachette Livre fait réaliser par des laboratoires indépendants des tests sur ses articles pour vérifier que les limites de concentration ou de migration des substances présentes soient bien inférieures aux limites réglementaires fixées.

Enfin, la filiale est, en France, membre de la Commission de normalisation sécurité des jouets et participe, de ce fait, à l'élaboration des normes européennes de sécurité des jouets telles que celles de la série EN71.

Chez Hachette Book Group (HBG), tous les produits mis sur le marché 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, HBG 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, HBG suit sa procédure qualité pour notifier les départements concernés et procéder aux démarches nécessaires pour geler la commercialisation du produit en question.

Du côté de Lagardère Travel Retail, le déploiement de sa stratégie s'organise autour de quatre 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. Pour 2020, dix-sept devaient être audités mais ces audits ont dû être reportés en raison de la crise sanitaire et de la fermeture de la majorité des établissements. En 2021, si l'actualité le permet, 18 pays seront audités. Ces audits pilotés par le siège 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 du Foodservice, comme le Gabon. En 2021, un module d'e-learning sera également lancé après un pilote en France ;
4. une digitalisation, depuis 2018, des contrôles journaliers, grâce à l'utilisation d'outils web sur tablettes.

En 2020, afin de répondre aux enjeux de la crise sanitaire Lagardère Travel Retail a, en parallèle, lancé plusieurs initiatives :

- la création et le déploiement de lignes directrices spécifiques (Health and Safety Guidelines Covid-19) ;
- des outils de communication pour tous les points de vente pour baliser le parcours consommateur ;
- le lancement d'un label (« Stay Safe, We Care ») avec dix engagements sur la sécurité alimentaire. Ce label vise à informer et rassurer les consommateurs, qui peuvent prendre connaissance, en flashant un QR Code, de l'ensemble des mesures sanitaires mises en place sur la boutique ou le restaurant dans lequel ils se trouvent. Le label a été communiqué à l'ensemble des pays afin d'être adapté et déployé localement.

Concernant les engagements pris par la filiale 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, de l'Autriche ou de l'Australie par exemple.

Enfin, indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la filiale 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. En France, par exemple, Lagardère Travel Retail a ainsi revu son offre snacking : le bio pèse désormais 7 % des ventes en biscuits et 8 % en produits salés. Par ailleurs, la gamme de produits de snacking en libre-service a été repensée et propose jusqu'à 40 références bios et diététiques, en biscuits et graines notamment.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

Enfin, en partenariat avec Picadeli, Lagardère Travel Retail France propose dans plus de 40 restaurants Relais H (Hôpitaux) des bars à salades en libre-service. Les clients ont le choix parmi une quarantaine d'ingrédients frais, qui évoluent à chaque saison (deux cartes par an).

La France s'est engagée, à horizon 2022, à ce que 50 % de l'offre de restauration soit réservée aux produits locaux, bio, issus d'une démarche de développement durable ou avec label et 80 % de produits français. À fin 2020, 31 % des produits sont locaux, bios, etc. et 76 % des produits sont français.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019	2018
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	**0**	16	14
Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	**0**	70	70

Comme expliqué précédemment, les résultats affichés pour 2020 sont la conséquence de la crise sanitaire puisque les audits ont été reportés en 2021 (18 audits prévus).

4.3.2 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

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

La production 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. Dans une société de plus en plus soucieuse des enjeux d'écologie et de respect de l'environnement, le Groupe pourrait se retrouver mis en cause par l'opinion publique en cas de mauvaise gestion des matières premières et/ou ressources naturelles utilisées dans le déroulement quotidien de ses activités. D'autant plus si les actions menées en la matière ne sont pas à la hauteur des attentes des clients, des consommateurs et autres parties prenantes en la matière.

Sur cette thématique, et compte tenu de ses activités historiques et de ses activités en croissance, le Groupe s'engage sur trois grands items à savoir 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. D'où la nécessaire vigilance qui s'impose, notamment dans la gestion des approvisionnements.

Par ailleurs, compte tenu de la place croissante prises par les activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail et des enjeux financiers, environnementaux et sociétaux liés au gaspillage alimentaire, il est 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, commencent à avancer concrètement sur le sujet.

A.1 STRATÉGIE

Via sa filiale Lagardère Publishing, 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 coupée 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 ou FSC. Acheter du papier certifié a 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.

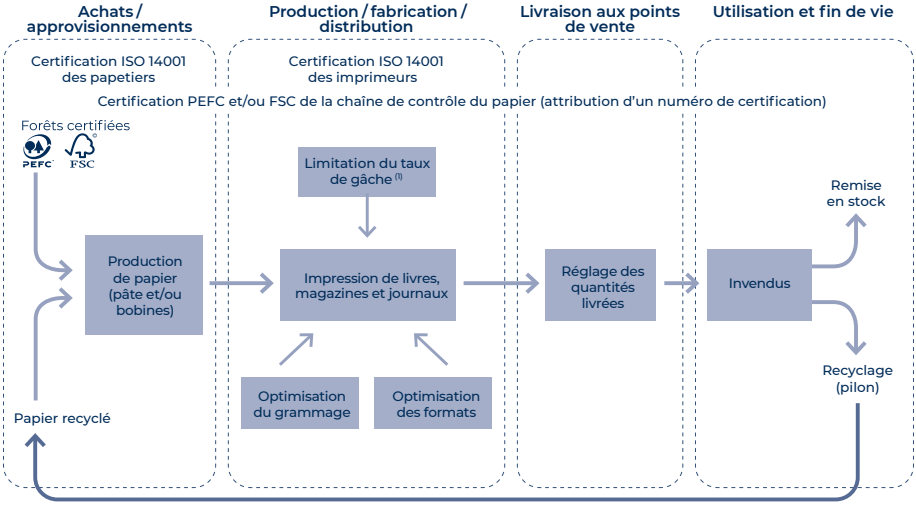
De son côté, Lagardère Travel Retail déploie dans ses entités opérationnelles cinq axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire, un sujet sur lequel la filiale s'engage avec conviction en proposant des solutions aux clients et aux collaborateurs et en mettant en place des dispositifs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

Sur le sujet de la pollution plastique, Hachette Livre a initié, en France au cours de l'année 2020, un travail d'audit tandis que Lagardère Travel Retail s'attache à progressivement supprimer le plastique à usage unique de l'ensemble de ses marques internes.

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.

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.

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.).

Fin 2016, Hachette Book Group a lancé un nouveau 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.

Ce programme a été progressivement étendu à l'ensemble des 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, près de 97 % du papier acheté par Lagardère Publishing provient d'usines certifiées 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 ; il 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 encriers 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. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

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 2020.

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 200 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF.

FIN DE VIE DU PAPIER

Chez Lagardère Publishing, les invendus qui ne sont pas pilonnés afin d'être recyclés et d'alimenter à 100 % la filière du papier recyclé sont réintégrés dans le stock des éditeurs.

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.

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, Lagardère Travel Retail et ses entités 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 » est utilisé pour une meilleure durée de conservation des produits frais : fruits, légumes et herbes jusqu'à trente jours sans rencontrer de détérioration (procédé qui absorbe l'éthylène contenu dans les produits frais, ralentit le processus de maturation et prolonge la durée de conservation).

Afin de prévenir le gaspillage autant que possible, des « happy hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne, Roumanie) 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. En France, l'application *Too Good To Go* permet la commande en ligne des repas à prix réduits à partir d'invendus. En République tchèque un système de portionnement du lait utilisé pour la préparation des boissons chaudes a été mis en place chez Costa Coffee 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. En République tchèque, par exemple, le marc de café des coffee shop Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers. Dans les bars à jus UGO, il est prévu de transformer les fruits et légumes non utilisés en compost.

Au bout de la 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. Les exemples ci-dessous présentent un éventail des possibles que Lagardère Travel Retail s'attache à mettre en place dans l'ensemble de ses territoires d'implantation :

- distribution des invendus à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux en République tchèque et en Roumanie ;
- en Roumanie, une collaboration a également été lancée avec l'association Caritas (quatre jours par semaine des collaborateurs de plusieurs de nos points de vente déposent chez Caritas des produits en fin de DLUO) ainsi que deux autres organismes (Life and Light Foundation et Metropolis Foundation). Ces produits sont ensuite distribués à des enfants et personnes âgées dans le besoin ;
- coopération avec des associations de soutien aux sans-abris comme l'Armée du Salut en République tchèque ;
- coopération avec des banques alimentaires locales aux États-Unis et en Italie.

Le contexte sanitaire de 2020 et une grande quantité d'invendus ont permis le don important de denrées alimentaires, et ce dans de nombreux pays. À titre d'exemple un don de près de 200 000 € a été fait à Singapour. En France, suite à la baisse de fréquentation

des commerces en gares et en aéroports consécutive aux mesures de confinements et de couvre-feu, Lagardère Travel Retail France a été confronté à d'importants stocks d'invendus alimentaires. Afin de ne pas gaspiller ces denrées et d'en faire profiter ceux qui en ont besoin, un partenariat a donc été développé avec la start-up Phenix, leader de l'anti-gaspillage. C'est ainsi qu'un peu plus de 240 000 € de denrées ont été données à près de 13 associations, majoritairement franciliennes (l'entrepôt logistique de Lagardère Travel Retail France étant située dans le Val-d'Oise). En termes de réduction de gaspillage, ce sont l'équivalent de 160 000 repas qui ont pu être ainsi sauvés et 81 tonnes de déchets qui ont été évitées. Enfin, une tonne de denrées a également été donnée à l'APHP (Assistance Publique des Hôpitaux de Paris).

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 2020, à avancer sur le sujet de la réduction du plastique et ce malgré le contexte de crise.

Hachette Livre France a ainsi lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses process. L'objectif est d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Tout au long du second semestre de l'année 2020, 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 est également en cours sur le périmètre des fascicules. Le premier semestre de l'année 2021 sera consacré à l'élaboration d'un plan d'action orienté autour des axes principaux que sont la substituabilité, l'éco-conception, les achats responsables ou bien encore l'adaptation des processus industriels, afin de réduire l'empreinte plastique pour les années à venir en adaptant l'usage au juste nécessaire.

Concernant Lagardère Travel Retail, la filiale avait pris la décision, fin 2019, 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 juillet 2020 en France et en décembre 2020 sur le reste du territoire européen. En effet, depuis cette date, ces marchés ne commandent plus aucun consommable en plastique à usage unique.

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. Cette initiative sera étendue aux autres territoires d'implantation de la filiale (États-Unis, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique) durant le premier trimestre 2021. En parallèle de cette démarche, la filiale a revu de façon globale la façon d'utiliser les consommables plastiques afin d'en réduire l'usage et d'optimiser l'impact de son engagement dans ce domaine. Par exemple, les sets complets de couverts en plastique ne sont pas remis s'ils ne sont pas utiles pour la consommation des produits achetés et les couvercles ne sont plus automatiquement mis sur les gobelets mais proposés aux clients.

SUR LE RÉAMÉNAGEMENT DES POINTS DE VENTE

En complément de ces trois grands enjeux de gestion des ressources naturelles, il convient de préciser que chez 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 (moulins à café, fours, micro-ondes, projecteurs LED, armoires froides, machines à glaçons, vitrines réfrigérées, lave-vaisselles, lave-verres, etc.) et/ou du mobilier (casiers, comptoirs, consoles, gondoles, meubles, poubelles, tables, etc.) encore bons à l'usage. Dans le même ordre d'idée, les piètements 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 plastiques, déchets organiques), notamment dans ses unités de restauration et ses Relais H.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019	2018
Poids total du papier acheté en propre (en kilotonne)	**121,5**	123,3	180,2
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	**160,0**	152,6	210,9
Pourcentage de papier certifié	**94,7**	> 87	87
Pourcentage de papier recyclé	**3,3**	< 10	10

4.3.2.2 MAÎTRISE DES IMPACTS ÉNERGIE ET CARBONE

L'augmentation des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle indéniable dans l'accélération du changement climatique, enjeu global à l'origine de multiples impacts locaux et qui appelle aussi bien une réponse concertée au niveau mondial entre les différents États que des actions localisées à l'échelle des territoires, des entreprises, des individus. La lutte contre le changement climatique constitue donc un enjeu contemporain prégnant sur lequel tous les acteurs, publics comme privés, se positionnent. La prise en compte de l'empreinte carbone des activités est ainsi devenue un sujet incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE cohérente.

A.1 STRATÉGIE

En tant qu'acteur leader de l'édition, de la production, de la diffusion et de la distribution de contenus, la responsabilité première du groupe Lagardère sur la question du changement climatique se trouve avant tout 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 naturellement l'écho tout au long de l'année au gré des actualités à couvrir, traiter, analyser, approfondir.

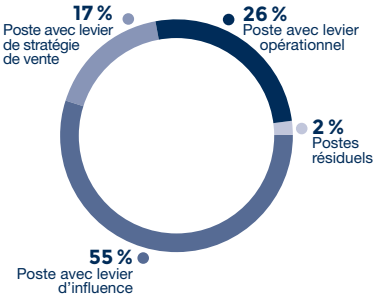
Au-delà de cette responsabilité spécifique, le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire qui tendent à limiter ses impacts environnementaux directs en matière de changement

climatique. Néanmoins, afin d'identifier les postes les plus significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de ses activités ainsi que les leviers d'action (opérationnels ou d'influence) pour les réduire, le groupe Lagardère a réalisé, au cours du premier semestre 2016, son premier Bilan Carbone® consolidé.

En termes de méthodologie, cette identification a été réalisée à partir des données d'activités portant sur l'année 2015. Elle a concerné l'ensemble des activités des quatre branches du Groupe et a donc intégré l'ensemble des émissions directes et indirectes, amont et aval, liées aux multiples activités et implantations du Groupe. Le but de ce diagnostic n'était pas d'aboutir à des chiffres précis mais de fournir des ordres de grandeur (notamment sur la plupart des postes du Scope 3) permettant d'évaluer la dépendance au carbone sur la chaîne de valeur. Ce bilan est un outil pour l'analyse stratégique qui a permis de confirmer de nombreuses hypothèses sur les enjeux carbone du Groupe (hypothèses formulées au fil des ans grâce à une connaissance approfondie des activités des filiales).

Ainsi, les émissions ont été réparties en trois grandes catégories selon les leviers d'action à disposition du Groupe. La dernière catégorie regroupe les postes résiduels. Le graphique ci-dessous présente cette répartition.

Répartition des émissions du groupe Lagardère par type de levier d'action



Le poste d'émission le plus élevé est donc le poste avec levier d'influence, il regroupe les catégories suivantes :

- la fabrication et l'utilisation des supports audiovisuels et numériques utilisés par les clients finaux pour consommer l'ensemble des médias du Groupe (postes de télévision, radios, ordinateurs, téléphones portables, tablettes, liseuses) = 39 % ;
- les déplacements des spectateurs se rendant à des évènements sportifs et/ou culturels dans les salles de spectacles/concerts et/ou dans les stades opérés par le Groupe = 13 % ;
- la diffusion des signaux TV, radio et Internet permettant la retransmission des produits médias = 3 %.

Sur chacune de ces catégories, les leviers d'action sont très limités :

- fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques : les deux seuls leviers qui existent sur ces postes sont le lobbying auprès des fabricants de ces supports et la sensibilisation des utilisateurs sur la manière d'utiliser ces supports (consommations d'énergie et amortissement sur la durée). Deux leviers d'influence qui ne figurent pas parmi les plus accessibles ;
- déplacement des spectateurs sur les évènements : promotion de la mobilité durable, partenariats facilitant les transports en commun, le covoiturage, etc. Des leviers valables pour les spectateurs une fois sur place ou pour ceux qui habitent à distance raisonnable du lieu de l'évènement. Ces leviers ne pourraient néanmoins pas empêcher les déplacements internationaux majoritairement réalisés en avion ;
- diffusion des signaux TV, radio et Internet : le groupe Lagardère est entièrement tributaire de ces réseaux de diffusion qui sont sous le contrôle d'opérateurs publics et/ou privés.

Le second poste d'émission le plus élevé est le poste avec levier de stratégie de vente (17 %). Ce poste fait référence à la fabrication des produits vendus dans les différents points de vente de la branche Lagardère Travel Retail (alimentation et boissons, presse, livres, accessoires divers, parfum et cosmétiques, textile et habillement, etc.). Les leviers d'action de ce poste sont relativement clairs, il s'agit de proposer à la vente des produits moins « carbonés » et des produits plus locaux. Les nombreux points de vente de Lagardère Travel Retail commercialisent d'ores et déjà un grand nombre de produits locaux dans l'ensemble de leurs points de vente à travers le monde. Proposer des produits moins impactant en termes de carbone sous-entend une évolution plus profonde de l'offre au sein des points de vente.

À eux seuls, ces deux premiers postes représentent 72 % des émissions du Groupe.

Le troisième poste, celui avec levier opérationnel, représente un peu plus d'un quart (26 %) des émissions et regroupe les catégories suivantes :

- la fabrication des produits papier (livres, magazines et journaux) = 11 % ;
- la distribution des produits vendus (logistique) = 10 % ;
- les consommations d'énergie du parc immobilier du Groupe (bureaux, entrepôts, points de vente, salles de spectacles, etc.) = 5 %.

Ces catégories constituent les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sur lesquelles le Groupe peut agir avec plus ou moins de facilité.

Le quatrième et dernier poste, comptant pour 2 % des émissions, regroupe trois catégories résiduelles. Il s'agit des émissions liées aux catégories suivantes : organisation/production d'évènements, production des contenus TV/radio/Internet, fin de vie des produits.

Il convient enfin de préciser qu'il existe toujours un certain degré d'incertitude dans ce type d'analyse, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui peuvent être faites, etc. Les différents degrés d'incertitude de l'ensemble des postes d'émission inclus dans l'analyse sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Niveau d'incertitude des postes d'émission du Groupe

Postes d'émission	Incertitudes
Fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques	+++
Fabrication des produits vendus dans les points de vente	++
Déplacement des spectateurs	+++
Fabrication des produits papier	+
Distribution des produits vendus (logistique)	++
Consommations d'énergie du parc immobilier	+
Diffusion des signaux TV, radio et Internet	+++
Organisation/production d'événements	++
Production des contenus TV, radio et Internet	+++
Fin de vie des produits	++

En conclusion, ces résultats viennent donc étayer les démarches initiées depuis plusieurs années par le groupe Lagardère en matière de stratégie bas carbone. Cette stratégie consiste à se focaliser sur les postes pour lesquels le Groupe possède de vrais leviers d'action opérationnels à savoir :

- la production des produits papier livres et magazines (voir § 4.3.2.1) ;
- la maîtrise des consommations énergétiques dans les bureaux, points de vente, entrepôts et salles de spectacles du Groupe (voir section suivante) ;
- la recherche d'optimisation des activités logistiques (voir section suivante).

Par ailleurs, le Groupe n'a pas encore identifié d'implantations susceptibles d'être fortement impactées par l'augmentation ou l'aggravation de la fréquence ou l'intensité des aléas climatiques. En conséquence, estimant que cette situation ne donnait pas matière à nuire au bon déroulement de ses activités, le Groupe n'a pour l'instant pas mis en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

A.2 DÉPLOIEMENT

DANS LES ACTIVITÉS

Chez **Lagardère Publishing**, l'ensemble des mesures mises en œuvre dans le cadre de la traçabilité du papier et de la fabrication des livres permet notamment, depuis cinq ans, d'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.

Chez **Lagardère Travel Retail**, au-delà des actions précédemment citées (cf. § 4.3.2.1), les efforts portent également sur les émissions liées au transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Depuis 2015, Lagardère Duty Free dispose d'une flotte de véhicules hybrides. Aujourd'hui, l'utilisation de de cette flotte dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly permet d'économiser 20 % de carburant par an. Par ailleurs, au sein du réseau international de points de vente opérés par la branche, les programmes d'optimisation énergétique passent notamment par du relampage LED et le déploiement de réfrigérateurs équipés de portes.

Le Groupe et ses filiales organisent en leur sein la gestion de cet enjeu, notamment via des actions de sensibilisation et de formation permettant à leurs collaborateurs de maîtriser les enjeux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

DANS LES BUREAUX

Le groupe Lagardère déploie sa stratégie de réduction de l'empreinte carbone de ses bureaux selon trois axes :

- la préférence donnée à des bâtiments économes en énergie et/ou disposant d'une certification environnementale pour héberger les salariés des différentes sociétés du Groupe. Par exemple, l'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC et le nouveau quartier général de Hachette UK à Londres est pour sa part certifié BREEAM ;
- la mise en place d'une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO_2. Depuis de nombreuses années, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU). Par ailleurs, depuis fin 2017, le Groupe a fait le choix d'acheter de l'électricité verte pour tous les approvisionnements dont il a le contrôle en France ;
- la volonté d'utiliser les bureaux de manière rationnelle et pragmatique. Les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont ainsi 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.).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019
Émissions de CO_2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO_2)	**18,1**	16,3

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessus font référence aux émissions du Scope 1 et Scope 2 présentés en détail au paragraphe A.1 de la section 4.4.3.

La forte augmentation du ratio entre 2019 et 2020 s'explique logiquement par la crise sanitaire ayant fortement impacté les activités du Groupe et notamment les activités de Lagardère Travel Retail qui, via son grand réseau de points de vente, est le principal contributeur des consommations énergétiques du Groupe. Ainsi, si les consommations d'énergie et donc de gaz à effet de serre ont logiquement baissé durant l'année 2020, celles-ci n'ont pas connu la même baisse que celle du chiffre d'affaires de la filiale.

Dans tous les pays d'implantation, plusieurs points de vente sont restés ouverts dans certaines zones stratégiques, en accord avec les concédants (gares, aéroports, hôpitaux) afin d'assurer un service minimum. Mais le flux de personnes se déplaçant dans les gares et les aéroports étant bien moindre qu'en temps normal, les consommations d'énergie générées par ces points de vente n'ont jamais été compensées par les niveaux de vente réalisés au sein du réseau.

4.3.3 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

4.3.3.1 RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne sur Internet et la recrudescence des cyber-attaques ces dernières années, la question de la protection des données personnelles devient un sujet sociétal majeur qui impose une responsabilité et une vigilance accrues. Les systèmes d'information ont une importance critique pour le quotidien de l'ensemble des activités du Groupe qui détient des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires ainsi que des données à caractère personnel portant sur des tiers (notamment clients, fournisseurs, internautes) ou sur les salariés du Groupe.

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données à caractère personnel portant 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).

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).

Le Groupe s'est mobilisé dès 2016 pour la mise en œuvre de ce Règlement, avec le soutien attentif de la Gérance. 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, animé par trois directions et 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 de valider divers outils, méthodes et politiques destinés au recensement des traitements, à l'encadrement juridique des traitements et à la protection technique des données à caractère personnel (cf. § 3.2.6.6).

Ce programme de mise en conformité est désormais intégré dans le processus de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. Des missions d'Audit interne sont ainsi régulièrement conduites sur ce sujet.

Le chapitre 3 « Facteurs de risques et dispositifs de contrôle » du présent document détaille l'ensemble des démarches entreprises en matière de sécurité des systèmes d'information et d'application du Règlement Général sur la Protection des Données.

Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

4.3.3.2 RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, les entreprises sont aujourd'hui soumises à des attentes de toute part pour démontrer qu'elles respectent les droits de l'homme dans leurs opérations et leurs chaînes de valeur.

Bien qu'il relève du devoir des États de transposer leurs obligations internationales relatives aux droits de l'homme dans la législation nationale et de s'assurer de leur application, les droits de l'homme internationalement reconnus s'appliquent également aux entreprises, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises pouvant influer 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, de nombreuses réglementations nationales prévoient déjà différentes 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.

En résumé, le comportement des entreprises peut avoir une incidence directe ou indirecte sur la jouissance des droits de l'homme, de façon positive ou négative.

En pratique, certains droits sont plus pertinents que d'autres, en fonction des secteurs d'activités, des implantations internationales, des circonstances, etc. Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse sur trois dimensions principales.

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 4.3.1.3 développe très largement cette incidence positive.

Dans un second temps, le sujet des droits humains concerne l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe, et est 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 4.3.1.2 développe plus spécifiquement la politique du Groupe en matière de diversité et de mixité des ressources humaines.

Enfin, dans un troisième temps, 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 4.2.1.3.B développe la politique du Groupe à ce sujet.

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 de développement durable central. Et si 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'engage 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 4.2.1.3.A pour des informations détaillées.

A.2 DÉPLOIEMENT

Sur les thématiques de santé-sécurité, chacune des branches mène une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

L'année 2020 ayant été marquée par la pandémie, une des grandes priorités a évidemment été d'assurer la santé et la sécurité de l'ensemble des salariés du Groupe, notamment pour celles et ceux qui ne pouvaient exercer leur profession en télétravail (centres logistiques, réseau de points de vente, techniciens radio) : stricte application des gestes barrières, mises en place de procédures et protocoles, règles de désinfection, rotation des équipes, mise à disposition de tous les salariés concernés de masques et de gel hydroalcoolique. Dans l'ensemble des points de vente de Lagardère Travel Retail, des dispositifs ont également été mis en place ou renforcés aussi bien pour assurer la sécurité des salariés que celle des clients : gestion des flux et des sens de circulation, développement des offres à emporter (Pick & Go), focus sur les paiements sans contact, installation d'écrans de protection en plexiglass pour les passages en caisse.

Pour toutes les fonctions qui pouvaient être télétravaillées, le travail à distance a été la norme, le retour en présentiel au bureau se faisant au cas par cas, en fonction des décisions prises à l'échelon national par chaque gouvernement, toujours dans le plus strict respect des règles sanitaires et en privilégiant les rotations entre services/fonctions afin de limiter le nombre de salariés présents dans les bureaux.

En complément, l'ensemble des équipes ressources humaines ont accompagné les salariés avec beaucoup de dialogue social et un grand nombre de communications internes.

Le groupe Lagardère s'attache à suivre précisément les indicateurs liés aux accidents du travail ainsi qu'à leur prévention.

Depuis plusieurs années, le Groupe a aussi mis en place trois indicateurs lui permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une de ses entités opérationnelles pourrait être impliquée plus ou moins indirectement. Le suivi du nombre de contentieux formels pour fait de discrimination, pour travail forcé et pour travail des enfants permet ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière. En 2019, le contentieux formel pour fait de harcèlement avait été ajouté à la liste, portant désormais à quatre le nombre d'indicateurs clés en la matière.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2020	2019	2018
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	**10**	16	10
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	**3**	5	5
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	**0**	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	**10**	11	-
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	**73**	71	70

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt [1]

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	95	4 616
Lagardère Travel Retail	185	12 261
Autres activités	14	753
Groupe 2020	**294**	**17 630**
Groupe 2019	775	25 928

Taux de fréquence, de gravité [2] et d'absentéisme [3] liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence		Taux de gravité		Taux d'absentéisme	
	2020	2019	**2020**	2019	**2020**	2019
Lagardère Publishing	**8,26**	11,86	**0,40**	0,45	**0,11**	0,11
Lagardère Travel Retail	**5,69**	17,16	**0,38**	0,56	**0,12**	0,19
Autres activités	**8,00**	15,38	**0,43**	0,42	**0,03**	0,03
Groupe 2020	**6,42**	15,89	**0,39**	0,53	**0,26**	0,36

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	2020	2019	2018
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	**92**	93	94
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	**67**	57	67
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et la sécurité	**8**	13	14

Compte tenu du contexte particulier de l'année 2020, au cours de laquelle une grande partie des salariés du Groupe ont été mis en activité partielle, les taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme publiés sont vraisemblablement sous-évalués dans la mesure où ils sont calculés à partir d'un nombre théorique d'heures travaillées qui répondent généralement à un encadrement légal mais qui ne reflètent pas l'activité partielle induite par la crise sanitaire.

Par ailleurs, plusieurs contentieux formels [4] pour cause de harcèlement, de travail forcé/obligatoire et de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2020.

Sur l'ensemble des contentieux recensés (23), 70 % concernent des entités implantées sur des territoires anglo-saxons (États-Unis, Canada, Royaume-Uni) et 22 % concernent des entités implantées en France. Enfin, près de 50 % des contentieux concernent la même entité aux États-Unis.

Sur les six cas de discrimination qui ont fait l'objet de plainte dans cette entité, trois ont été arbitrées en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente) et les trois autres sont encore en cours d'investigation. Sur les trois cas de travail forcé et les deux cas de harcèlement, deux ont été arbitrés en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente), deux sont encore en cours d'investigation et un est en attente d'approbation d'un règlement à l'amiable.

Sur les cinq cas de harcèlement recensés en France, deux cas sont en cours de résolution et les investigations menées ont conclu à l'absence de harcèlement, un cas a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente) et deux cas sont en attente d'une audience (dont une audience en appel).

(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.
(3) Taux d'absentéisme : (nombre de jours d'arrêt X nombre moyen théorique d'heures travaillées par jour) / (nombre d'ETP permanents sur l'année X nombre moyen théorique d'heures travaillées par an).
(4) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

4.3.4 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, y compris dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 3.1.3.2).

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 comporte notamment une politique anticorruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

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.

Cette politique, portée par la Compliance Groupe, est mise 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.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anticorruption sont réalisés au niveau central par la Compliance Groupe. Son déploiement, mis en œuvre de manière progressive depuis 2013, 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.

Le détail des démarches entreprises en la matière sont développées dans le chapitre Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques du présent document, au paragraphe Éthique des affaires (cf. § 3.2.6.5).

A.3 PERFORMANCE

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- les filiales élaborent un tableau de bord semestriel, comprenant entre autres points, un suivi de la mise en œuvre des procédures anticorruption, des formations effectuées et des éventuels incidents, ainsi que la définition des priorités pour la période à venir ;
- 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.

4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA

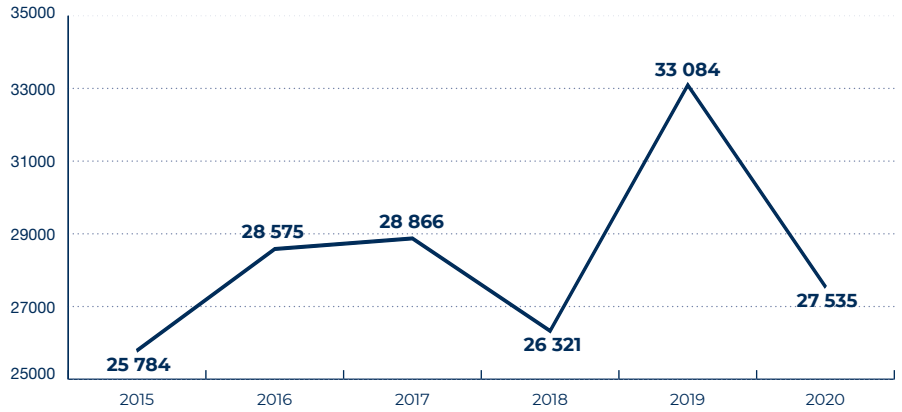
Au-delà des informations fournies au titre de l'analyse des risques, le texte ci-dessous rassemble un certain nombre d'informations sociales, sociétales et environnementales que le Groupe s'attache à suivre dans la cadre de sa politique de RSE et qui peuvent venir compléter les éléments qualitatifs et quantitatifs stratégiques précédemment communiqués.

4.4.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

A.1 BILAN DES EFFECTIFS

La forte baisse des effectifs permanents au 31 décembre (constatée dans le graphique ci-dessous) s'explique par la crise sanitaire qui a frappé de plein fouet le Groupe en 2020 et notamment les activités de Lagardère Travel Retail qui a vu ses effectifs baisser de 22 %.

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre (1)



Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2020

Branche	Femmes	Hommes	Total	Évolution 2019/2020
Lagardère Publishing	4 265	2 689	6 954	1 %
Lagardère Travel Retail	12 940	6 415	19 355	-22 %
Autres activités	575	651	1 226	-2 %
Groupe 2020	**17 780**	**9 755**	**27 535**	**-17 %**

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

(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 (moins de 1 %).

Répartition des effectifs permanents par tranche d'âge

Branche	30 ans et moins	31-40 ans	41-50 ans	51 ans et plus	Total
Lagardère Publishing	1 349	1 852	1 900	1 853	**6 954**
Lagardère Travel Retail	6 255	5 234	3 850	4 016	**19 355**
Autres activités	158	349	339	380	**1 226**
Groupe	**7 762**	**7 435**	**6 089**	**6 249**	**27 535**
Pourcentage	55 %		22 %	23 %	

A.2 DIALOGUE SOCIAL

Nombre d'accords collectifs en vigueur

Indicateur	2020	2019	2018
Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre	**533**	530	381
Nombre d'accords collectifs signés durant l'année	**126**	105	94

Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2020	**48 %**	**51 %**	**37 %**	**58 %**	**75 %**	**43 %**	**68 %**
Groupe 2019	50 %	60 %	42 %	64 %	80 %	49 %	78 %

A.3 ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents ainsi qu'au travail temporaire. Cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Ses activités dans l'édition, la presse et la production de spectacles vivants amènent le groupe Lagardère à s'appuyer ponctuellement sur la collaboration de catégories de personnels spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs dits « occasionnels » (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'évènements).

Le total des effectifs non permanents et intérimaires en équivalents temps plein (ETP [1]) représente, en 2020, 8,6 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 14,8 % en 2019).

Effectifs non permanents [2] en Équivalents Temps Plein

Branche	2020	2019
Lagardère Publishing	**261**	451
Lagardère Travel Retail	**1 406**	2 563
Autres activités	**77**	70
Groupe	**1 744**	3 084

(1) 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 beaucoup 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 spécifique de salariés.
(2) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

Salariés dit « occasionnels [1] » en Équivalents Temps Plein

Branche	2020	2019
Lagardère Publishing	**54**	73
Lagardère Travel Retail	**0**	58
Autres activités	**943**	336
Groupe	**997**	467

Nombre d'heures d'intérim [2] au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2020	2019
Lagardère Publishing	**381**	639
Lagardère Travel Retail	**139**	365
Autres activités	**3**	6
Groupe	**523**	1 010

4.4.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

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 sous l'égide de la Fondation de France.

La Fondation 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 volonté du Groupe est également de s'appuyer sur elle afin d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

En complément de l'action de la Fondation, 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 la Fondation ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement Durable, 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, la remise des bourses par la Fondation permet de récompenser par 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 : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien (Musiques actuelles, Jazz et musique classique), Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 332 lauréats (dont 12 nouveaux en 2020) ont reçu la somme totale de 6 910 000 €, dont 255 000 € en 2020.

Ces lauréats sont ensuite régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation, comme l'attestent les exemples ci-dessous :

- dans le cadre du partenariat avec l'Académie de France à Rome – Villa Médicis, deux lauréats de la Fondation ont été accueillis en 2020 pour une résidence d'un mois ;
- dans le cadre du soutien de la Fondation au festival Marathon des mots, une manifestation qui, chaque année, met à l'honneur des centaines d'écrivains et artistes venus du monde entier, Marin Fouqué (lauréat Écrivain 2019) a bénéficié d'une résidence numérique à l'issue de laquelle une création audiovisuelle autour

(1) 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.
(2) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

de son roman, un texte de poésie sonore mis en images et un morceau de Hard Poetry (mêlant poésie sonore et musique électronique de sa composition) ont été diffusés sur les réseaux sociaux du Marathon des mots.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de **promotion de la littérature et de la diversité culturelle** en 2020 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA.) Intitulé « Une heure avec… », ce rendez-vous hebdomadaire offre, tous les samedis après-midi, une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Néanmoins, compte tenu de la crise sanitaire et des deux confinements, seules 15 rencontres littéraires ont été organisées en 2020 sur les 25 initialement programmées (11 rencontres organisées à l'IMA et 4 rencontres numériques en live sur leur page Facebook).

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, et seule récompense française distinguant la création littéraire arabe, il a été remis en 2020 à l'écrivain soudanais Abdelaziz Baraka Sakin pour son roman *Les Jango* (Éditions Zulma), traduit de l'arabe par Xavier Luffin. Une mention spéciale a en outre été attribuée à l'écrivaine libanaise Dima Abdallah pour son roman *Mauvaises herbes* (Éditions Sabine Wespieser).

L'engagement à promouvoir **l'accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2020, 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 ;
- la septième édition du prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive (prix remis en 2020 à Jérôme Hallier pour son ouvrage Briller pour les vivants, publié aux éditions Flammarion) et qui organise des ateliers d'écriture, animés par un écrivain, destinés à donner le goût de l'écriture et de la lecture à des jeunes de clubs de football et à lutter contre l'échec scolaire. En 2020, ces ateliers ont bénéficié aux jeunes footballeurs de l'Olympique de Marseille et à l'équipe féminine des U15 de l'Olympique lyonnais ;
- le Studio 13/16 du Centre Pompidou, un lieu de vie et de pratique artistique, réservé aux adolescents de 13 à 16 ans. Ouvert depuis septembre 2010, le Studio 13/16 a déjà accueilli près de 80 000 jeunes et donné à voir les travaux de plus d'une centaine d'artistes et collectifs. Durant les mois de fermeture liés à la crise sanitaire, le Studio 13/16 est resté extrêmement actif en développant des ateliers créatifs « hors les murs » auprès de foyers de l'aide sociale à l'enfance ;
- l'association Lire pour en sortir qui propose des actions d'insertion par la lecture en prison. En 2020, elle a notamment mis en place pendant le premier confinement, un concours d'écriture à destination des personnes détenues autour du thème « L'épidémie est terminée, imaginez le monde de demain ». Le jury, présidé par Leïla Slimani, a récompensé trois textes forts. L'association a également développé, cette année, un programme afin de réunir le parent détenu et son enfant autour d'un livre et ainsi lutter contre l'altération des liens parents-enfants ;
- 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 2020, la Fondation a poursuivi son partenariat avec Sciences Po, pour les Certificats pour les sportifs de haut niveau (CSHN), dispositif de formation modulable permettant aux athlètes d'accéder à un parcours académique d'excellence adapté aux exigences liées à la pratique du sport de haut niveau. En l'absence de compétitions sportives à court terme liée à la crise du Covid-19, l'année 2020 a permis aux athlètes du programme de consacrer plus de temps à leur formation pédagogique et de préparer leur future reconversion. Ainsi les cinq sportifs de la promotion 2019-2020 présentés au concours d'entrée en Master à Sciences Po ont tous été admis. Depuis 2007, 159 étudiants ont suivi le CSHN.

Au niveau de l'engagement des salariés, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement (une à trois bourse(s)dotée(s) de 10 000 € chacune) à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère impliqués dans des causes solidaires. En 2020, deux Bourses ont été attribuées. L'association Kannjawou, le voilier-bibliothèque, qui a pour mission de lutter contre les inégalités d'accès à la culture, acheminera une bibliothèque numérique portative conçue par Bibliothèques sans frontières dans la zone pauvre et isolée du Sine Saloum au Sénégal ; l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque pourra elle financer, dans leur pays d'origine, les soins d'enfants ivoiriens souffrant de graves malformations cardiaques en attendant de pouvoir être opérés en France, une fois les frontières réouvertes.

AU SEIN DES FILIALES

Dans l'ensemble des domaines déjà cités ci-dessus, ainsi que dans d'autres, et malgré la crise qui a frappé de plein fouet les activités, les filiales et les sociétés du Groupe dans leur ensemble ont continué de s'engager dans différentes opérations de solidarité au cours de l'année 2020, que ce soit sous forme de partenariats, d'événements, de prix, de concours ou de dons. Les exemples ci-dessous n'ont pas vocation à l'exhaustivité et ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des démarches mises en œuvre dans toutes les entités opérationnelles et dans tous les pays d'implantation du Groupe.

Au sein de Hachette Livre, le Comité d'action associative a pour objectif de soutenir financièrement des associations parrainées par des salariés et qui doivent porter sur les thèmes suivants : l'aide aux plus démunis, l'intégration, l'insertion, l'éducation, l'aide à la détresse, à la solitude et au handicap, la lutte contre l'illettrisme, la protection et la réhabilitation de l'environnement ou, d'une façon générale, toute action à caractère caritatif ou écologique. En 2020, compte tenu de la situation sanitaire et économique, le Comité d'action associative ne s'est pas tenu.

Durant l'année 2020, Hachette Book Group a fait don de plus de 90 000 nouveaux livres à plus de 100 œuvres caritatives à travers les États-Unis et le Canada (cette comptabilisation inclut des éléments déjà mis en avant dans la section 4.3.1.3). La filiale américaine en a profité pour mettre davantage l'accent sur la diversité des livres donnés et fournir plus de 58 000 livres à un large éventail d'organisations qui soutiennent la diversité et œuvrent au profit de minorités à risque. Les organisations partenaires de Hachette Book Group reconnaissent que ces dons les aident à promouvoir les plaisirs et les avantages de lire des livres de qualité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK a, elle aussi, majoritairement œuvré dans le don ou la mise à disposition gratuite de livres au cours de cette année de crise : mise en place d'un site Internet dédié permettant au personnel de santé d'accéder gratuitement à des livres numériques (près de 20 000 livres ont été téléchargés), don de près de 20 000 livres à Book Aid International ainsi qu'à des œuvres caritatives et communautés locales qui éprouvaient des difficultés à accéder à la littérature durant cette période. Hachette UK a également fait des dons destinés à soutenir les libraires indépendants ainsi qu'à différentes écoles à travers le monde afin de soutenir les enseignants et les étudiants.

Enfin, en Espagne, Anaya a, notamment, mis gratuitement à la disposition des étudiants des œuvres littéraires en lecture

numérique afin de pallier la difficulté d'y accéder pendant les mois de confinement.

Chez Lagardère Travel Retail, l'engagement philanthropique de l'année 2020 a très largement tourné autour de dons alimentaires afin de limiter les pertes issues de la crise sanitaire. Ces éléments sont déjà développés dans la section 4.3.2.1, consacrée à l'enjeu de la préservation des ressources et de la lutte contre le gaspillage.

Aux États-Unis, Paradies Lagardère a mis la lutte contre la faim au cœur de sa stratégie philanthropique. L'entreprise soutient ainsi la campagne No Kid Hungry®, menée par l'association Share Our Strength et qui œuvre pour améliorer l'accès à l'alimentation, aux États-Unis et dans le monde. Pour l'aider, les restaurants Paradies Lagardère lui reversent une partie de chaque café vendu au cours du mois de septembre, à l'occasion de sa campagne Dine Out for No Kid Hungry®. Tout au long de l'année, ce sont aussi 25 % des recettes sur chaque repas enfant vendu dans ses restaurants qui sont reversés à l'association.

Cette démarche a aussi inspiré des initiatives visant à pallier les problèmes de faim dans les communautés mitoyennes des aéroports canadiens. Les magasins Paradies Lagardère dans les aéroports du pays permettent désormais à leurs clients de faire don de denrées alimentaires qui seront ensuite distribuées aux populations locales par des banques alimentaires.

AU SEIN DES SOCIÉTÉS DU SIÈGE DU GROUPE LAGARDÈRE

Dans les différents domaines de la santé, de la culture et parfois du sport le groupe Lagardère a effectué des dons, au titre de l'exercice 2020, pour un montant d'un peu plus de 2 000 000 €.

Conformément à son engagement pris en 2019 d'apporter 10 000 000 € sur cinq ans à l'Hôpital Américain de Paris, le Groupe a contribué à hauteur de 2 000 000 € au titre de l'année 2020.

Le Groupe a également effectué quelques dons plus modestes dont un notamment à l'Opéra de Paris.

4.4.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A.1 CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO_2 (SCOPES 1 ET 2)

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 l'ensemble des 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/m^2/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	**2020**	**35,1**	**31,4**	**66,5**
	2019	37,6	33,7	71,3
Lagardère Travel Retail	**2020**	**9,4**	**151,7**	**161,1**
	2019	12,9	202,6	215,5
Autres activités	**2020**	**5,2**	**11,4**	**16,6**
	2019	6,7	16,7	23,4
Total	**2020**	**49,7**	**194,5**	**244,2**
	2019	57,2	253,0	310,2

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

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	**2020**	**7 788**	**9 235**	**17 023**
	2019	8 395	9 332	17 727
Lagardère Travel Retail	**2020**	**2 013**	**70 252**	**72 265**
	2019	2 784	92 973	95 757
Autres activités	**2020**	**1 131**	**1 159**	**2 290**
	2019	1 456	2 666	4 122
Total	**2020**	**10 932**	**80 646**	**91 578**
	2019	12 635	104 971	117 606

La forte baisse des consommations et des émissions enregistrées en 2020, notamment chez Lagardère Travel Retail, s'explique avant tout par le contexte de crise sanitaire ayant frappé de plein fouet les activités, entraînant une fermeture de nombreux points de vente dans les différents pays d'implantation du Groupe.

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 CO_2.

A.2 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.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des filiales sur un périmètre monde en 2020.

De la même manière que pour l'énergie, la forte réduction des consommations d'eau en 2020 s'explique logiquement par le contexte de crise.

Consommation d'eau du Groupe (m^3)

Branche	Année	Eau (m^3)
Lagardère Publishing	**2020**	**57 342**
	2019	80 204
Lagardère Travel Retail	**2020**	**329 070**
	2019	424 337
Autres activités	**2020**	**119 859**
	2019	116 369
Total	**2020**	**506 271**
	2019	620 910

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA

4.5.1 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 dix personnes.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié couvrant la totalité des filiales consolidées.

En prenant en compte un périmètre monde et en considérant les exclusions mentionnées 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, en 2020, 99,9 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre.

Les données communiquées d'une année sur l'autre sont à périmètre comparable. Ainsi, pour 2020, les données des exercices 2019 et 2018 ont été recalculées en prenant comme référence le périmètre arrêté de l'exercice 2020.

4.5.2 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 1er octobre au 30 septembre. Pour l'exercice 2020, étant donné le contexte particulier de crise ayant fortement impacté les activités de Lagardère Travel Retail et afin de refléter au mieux la corrélation, le chiffre d'affaires permettant de mesurer l'intensité carbone couvre la même période, du 1er octobre 2019 au 30 septembre 2020.

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 CO_2, 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.

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 mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

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.

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 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/vérifiées 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 de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA

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

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée 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.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la gérance 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 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.

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 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, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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 et à la norme internationale ISAE 3000 (1) :

- 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 les informations prévues au 2ème alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 c 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 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- 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. Pour certains risques (lutte contre la corruption et carence de contrôle et de traçabilité des produits dans la branche Publishing), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Lagardère Travel Retail France, Lagardère Travel Retail Italia, Corporate Hachette Livre ;

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

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

- 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 du 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, 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 entre 12 % et 38 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (12 % des effectifs, 17 % des consommations d'énergie tertiaire, 38 % 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.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Développement Durable, Risques et Contrôle Interne, Relations Humaines, Technique et Food Services.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, 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.

Fait à Paris-La Défense, le 18 mars 2021

L'organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Jean-François Bélorgey	**Eric Duvaud**
Associé	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 départ non sollicités total et par catégorie socio-professionnelle. Le pourcentage des femmes cadres et cadres exécutifs. Le pourcentage de salariés ayant reçu au moins une formation dans l'année. Le nombre de managers ayant assisté à des sessions de sensibilisation / formation sur la diversité au cours de l'année. Le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination. Le taux de fréquence lié aux accidents de travail.	Les actions mises en œuvre pour assurer la diversité et la mixité des ressources humaines. Les actions locales de gestion des compétences et talents clés.

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. Les consommations d'énergie tertiaire. Les émissions de CO_2 de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires.	La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés au sein des sociétés de la branche Lagardère Publishing. L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre.

Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Le pourcentage de pays audités en matière de sécurité sanitaire sur l'activité Food Service. Le nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé, de travail des enfants et de harcèlement. La part des effectifs avec une représentation du personnel.	Les actions mises en place pour garantir la sécurité sanitaire notamment en réponse à la crise sanitaire. La procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits. Les actions en faveur des droits de l'homme, en particulier le respect des conventions fondamentales de l'OIT. Les actions engagées pour prévenir la corruption et l'évasion fiscale.

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

4.7.1 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 en 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 2020 a marqué la troisième 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 4.3.

4.7.2 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 4.3.1.3 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que la section 4.3.3 consacrée à la stratégie générale en la matière ;
- sur la question de la santé et la sécurité des personnes, voir la section 4.3.1.4 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que la section 4.3.3.2 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;
- sur l'environnement, voir la section 4.3.2.1 relative aux sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire et la section 4.3.2.2 sur les sujets énergie et carbone.

Pour chacun de ces sujets, 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, le Groupe a conçu et développé, au cours de l'année 2019, un système global et transversal ouvert à l'ensemble de ses parties prenantes et qui a été officiellement lancé en 2020.

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.