

2

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA	48	2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA	85
2.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, STRATÉGIE RFA	50	2.5.1 Le périmètre de consolidation	85
2.2.1 Les objectifs de la politique RSE	50	2.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	85
2.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE	53	2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA	87
2.2.3 La stratégie RSE du Groupe : risques, impacts et opportunités	53	2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA	90
2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS RFA	56	2.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	90
2.3.1 Placer l'humain au cœur de la stratégie	56	2.7.2 Dispositif de suivi	90
2.3.2 Partager la diversité sociale et culturelle des activités	65	2.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE RFA	90
2.3.3 Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	69		
2.3.4 Assurer une gouvernance éthique et responsable	82		
2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS RFA	84		

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

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE

RFA

La section « Lagardère 2023 en Bref » ainsi que le chapitre 1.3 du présent document fournissent des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés, les marchés desservis, etc.

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

Schéma modèle d'affaires

Un modèle de création de valeur durable



(1) Données au 31 décembre 2023.

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

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

(4) Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine* et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles, accueil et promotion locale), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe.

(5) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024.

(6) Emissions de CO₂ sur les scopes 1 et 2 sources fixes (consommations d'énergie des bâtiments).

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 2023



FRANCE

Lagardère Publishing	2 707
Lagardère Travel Retail	1 854
Autres activités	1 076
Total	5 637

EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 703
Lagardère Travel Retail	8 703
Total	11 406

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 929
Lagardère Travel Retail	8 727
Autres activités	20
Total	10 676

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	166
Lagardère Travel Retail	3 141
Total	3 307

AFRIQUE

Lagardère Publishing	96
Lagardère Travel Retail	194
Total	290

2.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, STRATÉGIE

RFA

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

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

2.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

2.2.1.1 ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DU GROUPE

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

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

2.2.1.2 SE CONFORMER AUX ATTENTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

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

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

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

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

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

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

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

(1) Organisation internationale du travail.
(2) Objectifs de Développement Durable.

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

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

DROITS DE L'HOMME

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

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

CONDITIONS DE TRAVAIL

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

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

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

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

ENVIRONNEMENT

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

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

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

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

2.2.1.3 RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

A) LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS

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

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

Au niveau du Groupe, deux comités ont été constitués afin de couvrir les enjeux stratégiques et la bonne conduite des activités en France et à l'international : le Comité d'Entreprise Européen (créé en 2003) et le Comité de Groupe (créé en 2002). Ces deux instances

échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux liés aux activités du Groupe ainsi que sur les transformations nécessaires pour assurer leur pérennité.

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

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

Dans le contexte de l'offre publique d'achat amicale initiée en 2022 par Vivendi SE sur Lagardère SA, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu et particulièrement fluide en 2023.

Les procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel liées au projet d'offre publique et au projet de concentration en résultant ont pris fin en juillet 2023 à l'occasion de la présentation du rapport de l'expert mandaté par le Comité de Groupe.

Enfin, au niveau des filiales du Groupe, les échanges entre Direction et instances ont été centrés sur les différents projets opérationnels en cours et leurs conséquences organisationnelles ainsi que sur les interrogations des salariés dans le contexte du rapprochement du Groupe avec Vivendi, dont la finalisation est intervenue le 21 novembre 2023.

B) LA COMMUNAUTÉ EXTRA-FINANCIÈRE

Parmi ses parties prenantes, le groupe Lagardère entretient également un dialogue avec la communauté des analystes extra-financiers.

Ainsi, au regard de son engagement, de son niveau de maturité et de ses bonnes pratiques en matière de durabilité et d'ESG, le groupe Lagardère a réalisé les performances suivantes en 2023 (sur la base des données 2022) :

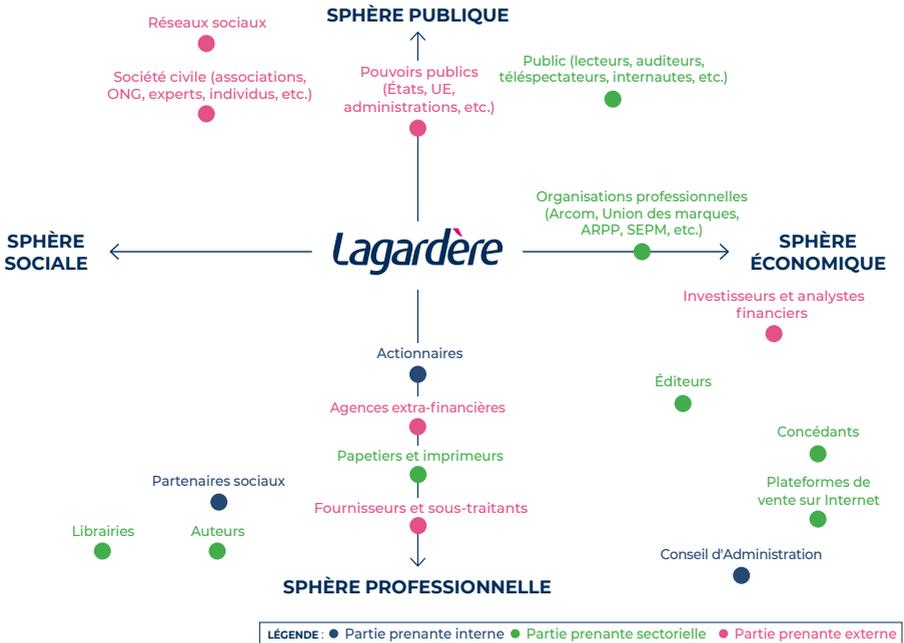
- ▶ Sustainability : « low risk » à 16,6 (en progression de 1,2 point par rapport à la période précédente et qui classe Lagardère au 168^e rang parmi les 505 entreprises évaluées dans le secteur « Commerce de détail » ;
- ▶ CDP : classement C, qui est en dessous de la moyenne des sociétés européennes (B) mais en ligne avec le niveau du secteur « Édition » (C) dans lequel le groupe Lagardère est évalué ;
- ▶ S&P - Global CSA : le score 2023 s'établit à 48/100 (en baisse de 12 points par rapport à l'année précédente). Au regard des autres sociétés évaluées dans la catégorie « Média, Cinéma, Divertissement », la performance de Lagardère se situe néanmoins dans le 95^e centile.

C) LE PANEL DE PARTIES PRENANTES

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

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

Depuis sa mise en place, le panel s'est déjà réuni à onze reprises. En 2023, une démarche de recomposition de ce panel a été initiée afin d'adapter sa composition à la nouvelle analyse de double matérialité du groupe Lagardère, réalisée en anticipation de la mise en œuvre de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), nouvelle réglementation de l'Union européenne à laquelle le groupe Lagardère sera soumis en 2025 au titre de l'exercice 2024.



2.2.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au regard de l'organisation, des ambitions et de la culture du Groupe ainsi que des évolutions des attentes des parties prenantes, la gouvernance de la RSE au sein de Lagardère a été renforcée et transversalisée en 2022 et 2023.

Le Conseil d'Administration examine très régulièrement les sujets relatifs à la stratégie RSE et Climat de Lagardère. En outre, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (CNRRE) est spécialement chargé de ces sujets depuis 2015. Au cours de l'année 2023, la Direction du Développement durable et de la RSE a ainsi été amenée à intervenir à quatre reprises auprès du CNRRE pour présenter notamment les développements en matière de RSE et le plan d'action climatique. Le Comité d'Audit a également été davantage associé au reporting extra-financier et au bilan carbone, notamment lors d'une session commune avec le CNRRE dédiée au projet Gaia de mise en conformité avec la CSRD. Par ailleurs, lors de sa réunion de juillet 2023 le Conseil d'Administration a reçu une présentation dédiée au sujet de l'évolution de son rôle et de ses responsabilités en matière de RSE et de stratégie Climat.

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie RSE et Climat de Lagardère SA en lien principalement avec les directions RSE et RH des branches. Elle en contrôle le déploiement ainsi que l'exécution au sein des branches. Une fois par an, un comité RSE Groupe-branche se tient en présence du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des objectifs du Groupe sur l'année écoulée et définir les orientations de l'année suivante. En outre, un comité RSE transverse réunit mensuellement les directeurs RSE et RH des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

La Direction RSE du Groupe veille également à la mise en conformité des activités au regard des évolutions réglementaires, administre les campagnes de reporting extra-financier, établit une vision consolidée des données extra-financières du Groupe, interagit avec les agences de notation et les investisseurs, gère la communication ainsi que les relations avec les parties prenantes pour tous les sujets concernant Lagardère SA et porte les projets transverses relevant de la responsabilité d'un Groupe coté. En 2023, un nouveau comité de pilotage dédié au renforcement du reporting extra-financier de Lagardère a été mis en place, sous la double responsabilité de la Secrétaire Générale et de la Directrice Financière du Groupe, toutes deux membres du Comité Exécutif, fédérant les fonctions RSE, Finance, RH, Compliance, Contrôle interne et Opérations de chaque branche.

Au niveau des branches, les directions RSE proposent et animent la stratégie de chacune, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonne la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation, fédérant toutes les fonctions et métiers. Des gouvernances dédiées à la RSE ont également été instaurées à leur niveau en complément du traitement régulier de cette thématique au sein de leurs comités exécutifs, tels que le comité PEPS⁽¹⁾ chez Lagardère Travel Retail et le comité RSE de la Régie commerciale au sein de Lagardère Média News. Les branches accompagnent les entités opérationnelles dans l'identification de leurs enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

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

2.2.3 LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE : RISQUES, IMPACTS ET OPPORTUNITÉS

En 2023, le groupe Lagardère a poursuivi le déploiement de sa stratégie RSE autour de quatre piliers :

► Limiter l'empreinte environnementale des produits et services

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

► Placer l'humain au cœur de la stratégie

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

► Partager la diversité sociale et culturelle des activités

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

► Assurer une gouvernance éthique et responsable

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

Cette stratégie s'appuie sur une analyse de matérialité initiée en 2017 et mise à jour en 2020 suite à l'évolution des activités du Groupe.

En 2023, le groupe Lagardère a franchi une nouvelle étape en menant pour la première fois une analyse de double matérialité, en avance de phase des obligations liées à la CSRD.

Pilotée conjointement par les Directions RSE, Risques et Finance du groupe Lagardère, ce projet a également mobilisé l'ensemble des branches et leurs métiers. Une quarantaine de sujets ont été identifiés au regard des activités du Groupe et évalués selon une méthode qui fait appel à la même échelle de scores que l'analyse de risque du Groupe et à la lumière de sources de données externes (MSCI, EcoVadis etc.). Ce sont 13 enjeux matériels qui ont été retenus parmi 21 enjeux présélectionnés, confirmant et approfondissant ainsi les priorités stratégiques déjà identifiées. Désormais, l'analyse de double matérialité intègre non seulement une évaluation brute des risques financiers que font peser les enjeux RSE sur l'entreprise mais également l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et les parties prenantes.

(1) PEPS : Planet, Ethics, People, Social.

Parmi les 13 enjeux matériels retenus à l'issue de cette analyse de double matérialité, cinq sont prioritaires pour l'ensemble du Groupe et huit spécifiques aux branches selon leurs activités.

ENJEUX PRIORITAIRES POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Le **climat** est un enjeu incontournable pour toutes les branches. En outre, trois thématiques sociales ressortent pour l'ensemble des activités et des métiers : **conditions de travail, santé et sécurité, traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur** (liées aux activités de sous-traitance et aux relations avec les fournisseurs). Enfin, **l'égalité des chances** a été identifiée comme une valeur forte du Groupe qui, bien que comportant des risques et des impacts, offre surtout des opportunités importantes pour ses ressources humaines et ses activités commerciales : la diversité des talents est ainsi une force dans tous les métiers et la diversité éditoriale garantit en outre un élargissement des parts de marché (notamment dans les métiers du livre et des médias).

ENJEUX SPÉCIFIQUES SELON LES BRANCHES D'ACTIVITÉ

- ▶ La montée des préoccupations autour de la **biodiversité** croise la thématique de la gestion des ressources (bois, eau, etc.) nécessaire à la production de papier pour les activités d'édition (Lagardère Publishing et Lagardère News).
- ▶ **L'économie circulaire** est un enjeu matériel à la fois pour l'édition et le commerce de détail.

- ▶ **La santé et la sécurité des consommateurs** font l'objet d'une attention particulière à la fois pour Lagardère Travel Retail et Lagardère Live Entertainment, deux activités qui ont en commun d'accueillir du public.
- ▶ La gouvernance couvre des sujets tels que **la lutte contre la corruption et l'éthique des affaires**, plus particulièrement pour les équipes du Corporate Groupe et Lagardère Travel Retail, ainsi que **la protection des données** pour Lagardère News.
- ▶ Avec trois métiers sur quatre dédiés aux contenus (livres, spectacles, médias), **l'éducation et l'accès à la culture** ainsi que **la liberté d'expression et le pluralisme** génèrent des opportunités fortes, valorisant également l'action des fondations Jean-Luc Lagardère et Hachette pour la lecture.

En 2024, le groupe Lagardère poursuivra la démarche en affinant l'analyse et en l'intégrant davantage dans sa stratégie, son modèle d'affaires et son reporting extra-financier. Les sujets « Biodiversité », « Travailleurs dans la chaîne de valeur » et « Santé-Sécurité des travailleurs », qui ne ressortaient pas dans la précédente analyse de matérialité qui datait de 2020, sont désormais décrits sur la base des actions existantes dans les chapitres suivants et feront l'objet de plan d'actions renforcés en 2024. Le « Développement du capital humain » (formation, rétention), qui n'a pas atteint les seuils pour être considéré comme matériel dans l'analyse, reste néanmoins traité.

La quantification financière des risques climatiques, telle que décrite dans la section 5.2 vient également compléter et détailler ces travaux.

Enfin, concernant la publication d'informations visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves, le groupe Lagardère n'a pas mis en place, à date, d'initiatives dans ce domaine.

Matrice de double matérialité de Lagardère

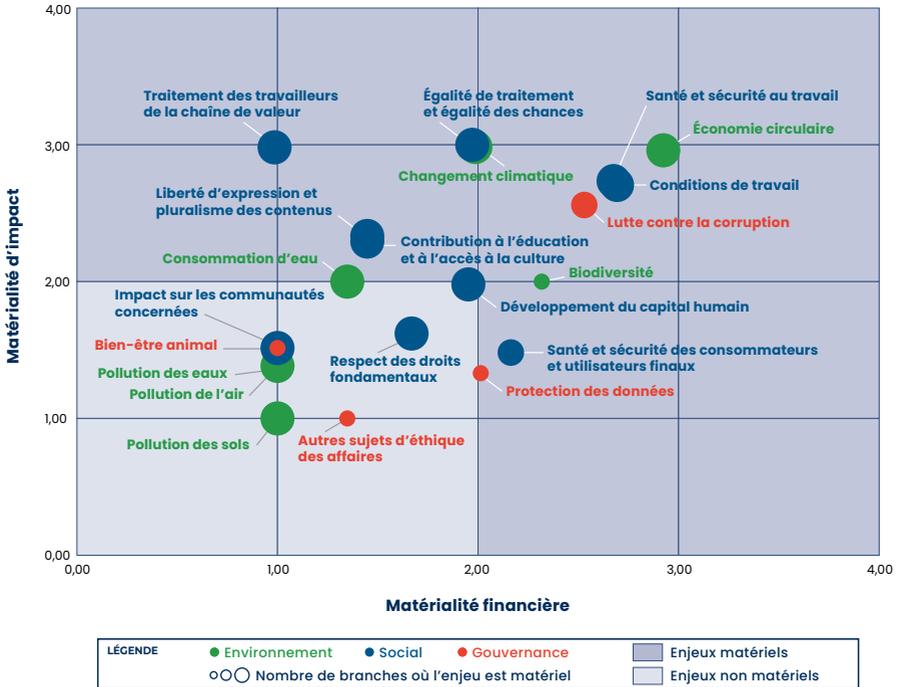


Tableau de concordance RSE

Enjeux extra-financiers	Risques et opportunités extra-financiers	Matérialité des enjeux	Stratégie et indicateurs de suivis (KPI quantitatifs et qualitatifs)	ODD
2.3.1 Placer l'humain au cœur de la stratégie	Les conditions de travail	Groupe	Voir chapitre 2.3.1.1 <ul style="list-style-type: none"> Taux de démission Taux de mobilité interne Nombre moyen d'heures de formation par salarié Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement Pourcentage de salariés disposant d'une représentation du personnel au 31/12 Nombre de contentieux formels (travail forcé, harcèlement) 	
	La santé et la sécurité au travail	Groupe	Voir chapitre 2.3.1.2 <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt Taux de fréquence et de gravité liés aux accidents du travail Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité au travail Pourcentage de salariés appartenant à une entité disposant d'un suivi médical régulier 	
	La diversité et la mixité des ressources humaines	Groupe	Voir chapitre 2.3.1.3 <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de femmes top exécutifs Pourcentage de femmes cadres Pourcentage de managers formés et/ou sensibilisés à la diversité Nombre de salariés en situation de handicap Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination 	
	La santé et la sécurité des consommateurs	Lagardère Travel Retail Lagardère Live Entertainment	Voir chapitre 2.3.1.4 <ul style="list-style-type: none"> 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 	
	Les travailleurs dans la chaîne de valeur	Groupe	Voir chapitre 2.3.1.5 <ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants 	
2.3.2 Partager la diversité sociale et culturelle des activités	L'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement	Lagardère Publishing Lagardère News Lagardère Radio Lagardère Live Entertainment	Voir chapitre 2.3.2.1 <ul style="list-style-type: none"> Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 (accessibilité niveau 1) parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for ePub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année 	
	L'engagement des fondations du Groupe	Groupe	Voir chapitre 2.3.2.2 <ul style="list-style-type: none"> Fondation Jean-Luc Lagardère Fondation Hachette pour la lecture 	
	La liberté d'expression et le pluralisme des idées	Lagardère Publishing Lagardère News Lagardère Radio Lagardère Live Entertainment	Voir chapitre 2.3.2.1 <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures consacré à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio Nombres d'articles dédié à la cause environnementale chez Lagardère News 	
2.3.3 Limiter l'empreinte environnementale des produits et services	La lutte contre le changement climatique	Groupe	Voir Chapitre 2.3.3.1 <ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ (scope 1 et scope 2) par M€ de chiffre d'affaires en teqCO₂ Émissions de CO₂ (scope 1, scope 2 et déplacement des salariés) par ETP en teqCO₂ Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en GWh) Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO₂) 	
	La gestion des ressources, la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire	Lagardère Publishing Lagardère Travel Retail	Voir Chapitre 2.3.3.2 <ul style="list-style-type: none"> Poids total du papier (fourni et acheté) Pourcentage du papier certifié et du papier recyclé Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure ou des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui sont passés à des consommables plus responsables, sur les marques internes Consommation d'eau 	
	Les enjeux de biodiversité et de préservation des écosystèmes	Lagardère Publishing	Voir chapitre 2.3.3.3	
2.3.4 Assurer une gouvernance éthique et responsable	La lutte contre la corruption	Groupe	Voir chapitre 2.3.4.1	
	Le respect de la vie privée	Groupe	Voir chapitre 2.3.4.2	
	Les autres informations éthiques	Groupe	Voir chapitre 2.3.4.3	

2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

RFA

2.3.1 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2.3.1.1 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

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.

A.1 STRATÉGIE

Les entités opérationnelles gèrent leurs collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux le capital humain sous leur responsabilité. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques.

Cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs à l'ensemble du Groupe.

Les sujets d'**engagement** et de **qualité de vie au travail** ont pris de plus en plus de place au cours de ces dernières années, notamment à la suite de la crise sanitaire. Ainsi, les branches du Groupe veillent à proposer des conditions de travail adaptées et proportionnées à leurs activités. En renforçant des initiatives déjà en place depuis plusieurs années ou en développant de nouvelles démarches, elles cherchent à fidéliser leurs équipes mais également à développer leur attractivité sur un marché du travail toujours plus complexe et compétitif. Ainsi, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le bien-être physique, la rémunération et l'engagement des salariés sont au cœur de la stratégie du Groupe en la matière.

A.2 DÉPLOIEMENT

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS

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

Chez Lagardère Publishing, plusieurs initiatives visant à renforcer la qualité de vie au travail, à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la santé et le bien-être des salariés (séances de sophrologie, de réflexologie, de massage, de coaching, etc.) sont déployées dans les différentes entités de la filiale française (Hachette Livre France). Un accord triennal sur la qualité de vie, les conditions de travail et le droit à la déconnexion a également été élaboré en 2022.

Des webinars de sensibilisation à la gestion du temps, à la déconnexion ou aux gestes et postures à adopter afin de prévenir les troubles musculosquelettiques sont par ailleurs régulièrement proposés aux collaborateurs. En outre, les managers sont sensibilisés aux enjeux de la prévention des risques psychosociaux.

Par ailleurs, Hachette Livre France a mis en place un dispositif de dons de jours autorisant les salariés à donner des jours de congé à des collègues pour leur permettre d'être présents au côté de leur enfant à charge gravement malade, ainsi qu'à des collègues qui seraient touchés par le décès d'un enfant de moins de 25 ans et ceux dont un proche se trouverait en situation de handicap ou de perte d'autonomie (situation d'aïdant).

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'emploie à favoriser le bien-être physique via un réseau de salariés dédié (Wellbeing Employee Network) qui organise des activités sportives ouvertes à tous (softball, netball, course à pied, yoga, pilates, promenades en partenariat avec le réseau Mental Health Mates Walk, etc.).

La filiale anglaise propose également un programme d'assistance aux salariés (Employee Assistance Programme) : tous les collaborateurs peuvent avoir recours de manière gratuite et anonyme à un service par téléphone de soutien psychologique, de conseils juridiques, financiers, médicaux, ou d'avis en matière de soins aux personnes âgées ou aux enfants. Enfin, des événements sont régulièrement organisés dans le but de sensibiliser les salariés aux enjeux de la santé mentale.

Au cours de l'année 2023, la grande majorité des filiales de Lagardère Travel Retail a initié (ou de nouveau réalisé) une enquête auprès de ses collaborateurs (couvrant ainsi 81 % des salariés en contrat permanent au 31 décembre 2023) par le biais de l'outil Gallup qui mesure l'engagement des salariés au travers de 12 questions. À l'issue de ces enquêtes, des plans d'action sont mis en place pour répondre à chaque situation afin d'accompagner et encourager l'engagement des collaborateurs.

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail cherche à faciliter le quotidien de ses employés par le biais de la digitalisation. Au-delà du projet global de Learning Management System qui permettra de développer une culture globale d'apprentissage et de pousser un socle commun de formations, de nombreux pays ont encore développé la digitalisation de leurs outils pour simplifier leur quotidien (gestion du temps, processus d'entretien de performance, etc.).

De son côté, Lagardère News participe chaque année à la Semaine pour la qualité de vie et des conditions de travail en organisant des conférences ainsi que des activités sportives (coaching, tournoi interne, yoga, pilates) et de détente (sophrologie), contribuant ainsi à améliorer le bien-être global de ses collaborateurs sur leur lieu de travail.

LA FORMATION ET LA MOBILITÉ INTERNE

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, les branches du groupe Lagardère déploient une offre de formation à destination de l'ensemble des salariés dans des domaines divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.). La progression des données relatives aux heures de formation en 2023 souligne le volontarisme de l'ensemble du Groupe puisque 72 % des heures dispensées sont consacrées à des spécialisations « métier » ou « management ». Des formations qui sont étroitement liées à la

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

performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution. Par ailleurs, à la fin de l'année 2023, une plateforme de e-learning a été déployée dans l'ensemble du Groupe. Cet outil a pour objectifs de :

- ▶ proposer aux collaborateurs une solution d'apprentissage individualisée, efficace et flexible permettant l'accès à un catalogue de modules multi-domaines pertinents ;
- ▶ mettre en place un dispositif commun au sein des branches afin de mutualiser les efforts et fluidifier le partage des contenus tout en permettant une gestion décentralisée ;
- ▶ faciliter le suivi des formations nécessaires pour répondre aux réglementations applicables.

352 707 heures de formation dispensées au sein du Groupe.

Sur le sujet de la sensibilisation et de la formation aux enjeux du climat, plusieurs entités du Groupe mettent progressivement en place des programmes récurrents afin d'engager toujours plus leurs collaborateurs. Au cours de l'année 2023, Lagardère Travel Retail a ainsi déployé la Fresque du Climat au sein de son siège en France et auprès des communautés clés (les représentants RSE dans les pays, les dirigeants et les patrons pays) : 180 personnes ont déjà suivi cet atelier thématique et neuf collaborateurs ont été formés pour animer ces ateliers. Plusieurs pays tels que la Suisse, le Pérou, la République tchèque et les États-Unis ont également proposé la formation en interne, et d'autres pays sont prévus pour 2024. Chez Lagardère News, la Semaine de la RSE, organisée dans le cadre des semaines européennes du développement durable, est l'occasion de partager en interne un certain nombre d'actions portées par les différents services via une série de podcasts, chiffres-clés, jeux concours et d'expositions photos. Une formation dédiée au climat a également été initiée pour les journalistes (voir section 2.3.2.1).



Collaborateurs de Lagardère Travel Retail lors d'une séance de sensibilisation à la Fresque du Climat.



La mobilité interne constitue un outil important d'engagement et de fidélisation des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés.

La disparité des activités du Groupe rend néanmoins les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus difficiles. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé un dispositif *ad hoc* en France pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. En 2023, ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

Au niveau du Groupe, la mobilité représente 1,2 % des entrées de salariés en contrat permanent en 2023. 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 pour lesquels 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 passe à 6,8 % en 2023 (contre 8,7 % en 2022).

LA RÉMUNÉRATION

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

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

En outre, le Groupe cherche à fidéliser ses collaborateurs clés en procédant régulièrement, depuis 2019, à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SA, dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents (cf. Rapport spécial, chapitre 3.8.9).

A.3 RÉSULTATS

Taux de démission ⁽¹⁾ (en %) ⁽²⁾

Branche	2023			2022			2021		
	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés	Top exécutifs	Cadres	Autres salariés
Lagardère Publishing	3,3	7,8	12,8	3,7	8,5	18,9	2,9	7,6	13,5
Lagardère Travel Retail	18,1	19,1	51,6	15	13,3	54,9	8,7	8,8	19,4
Autres activités	6,8	11,3	18,5	4,1	11,8	14,3	4,2	7,4	10,3
Groupe	11,4	12,3	43,7	9,3	10,8	47,3	6,0	9,8	38,9

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 les contextes locaux du marché de l'emploi ainsi que par des approches du monde du travail différentes d'un pays à l'autre. De fortes disparités existent également entre les

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

Autres indicateurs de performance

Indicateur	2023	2022	2021
Taux de mobilité interne	6,8	8,7	6,0
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	12,2	12,3	13,3
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement ⁽¹⁾	70	63	-
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	0	0	1
Nombre de contentieux formels pour cause de harcèlement	2	1	2
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	74	69	69

(1) Information non remontée avant 2022.

Plusieurs contentieux formels ⁽³⁾ pour cause de harcèlement ont été recensés au cours de l'année 2023.

Sur l'ensemble des deux cas recensés, un cas était encore en attente de résolution au 31 décembre 2023 et le second a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte par une autorité compétente).

2.3.1.2 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le travail joue un rôle central dans la vie des salariés du Groupe, puisque la plupart d'entre eux passent au moins huit heures par jour sur leur lieu de travail, que ce soit un bureau, un entrepôt, un point de vente, etc. Par conséquent, il est attendu que le milieu de travail soit sain et sûr.

A.1 STRATÉGIE

Le groupe Lagardère s'attache avant tout à respecter les réglementations en vigueur en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, et à prendre toutes les précautions nécessaires. 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, tout en veillant 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.

A.2 DÉPLOIEMENT

Sur les thématiques santé/sécurité et qualité de vie au travail, certaines branches déploient, en complément d'une politique de réduction des risques, un certain nombre d'initiatives visant à améliorer les conditions de travail des salariés. Cela passe notamment par des actions de prévention, de sensibilisation et de formation.

Ainsi, Hachette Livre a notamment adopté les mesures suivantes en France :

- ▶ tout salarié bénéficie d'un suivi individuel de son état de santé assuré par le service de prévention et de santé au travail auquel Hachette Livre adhère ;
- ▶ évaluation, dans chaque unité de travail et en concertation avec les représentants du personnel, des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (y compris dans le choix des équipements de travail, l'aménagement des lieux de travail et l'organisation du

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

(2) Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés, représentant, en 2023, un peu plus de 1 % des effectifs (niveau d'incertitude similaire à 2022).

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

travail). Les risques psychosociaux sont également pris en compte dans cette évaluation. Les résultats de l'évaluation sont ensuite transcrits dans un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) qui répertorie l'ensemble des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs et assure la traçabilité collective de ces expositions ;

- ▶ définition et mise en œuvre d'un programme de prévention des risques professionnels qui donne lieu à un bilan annuel ;
- ▶ mise en œuvre d'actions de formation à la sécurité. Une attention particulière est portée aux salariés et aux intérimaires de la distribution dont les tâches logistiques les exposent à des risques accrus d'accident (gestes et postures, sécurité incendie, etc.). Ces formations sont renouvelées autant de fois que nécessaire ;
- ▶ fourniture aux salariés de la distribution d'équipements de travail adaptés (convoyeurs, harnais, préhenseurs, chaussures de sécurité, gants, gilets de haute vigilance, etc.) et de moyens de protection appropriés aux risques encourus, certifiés conformes aux normes européennes. Ces équipements sont fournis,

utilisés, réglés et maintenus de façon à préserver la sécurité des travailleurs.

Chez Lagardère News, plusieurs opérations sont menées en internes afin de sensibiliser et d'accompagner les salariés sur les sujets de santé-sécurité. Ainsi, à l'occasion du Mois sans tabac qui s'est tenu en novembre 2023, la branche a mis en place des ateliers pour accompagner les collaborateurs. Par ailleurs, dans le cadre de sa participation à Octobre rose, la branche a organisé des ateliers de sensibilisation et d'initiation aux gestes d'autopalpation ainsi qu'une vente au profit de l'association Rose up qui informe et accompagne les femmes atteintes de cancer.

Au-delà de ces opérations, le sujet de la santé-sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Ainsi, des formations de prévention de la menace attentat sont dispensées à l'ensemble des salariés. Des formations sur les déplacements en zones hostiles sont régulièrement organisées pour les journalistes concernés et des équipements de sécurité systématiquement fournis lors des déplacements.

A.3 RÉSULTATS

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

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	108	6 904
Lagardère Travel Retail	320	10 173
Autres activités	36	1 082
Groupe 2023	464	18 159
Groupe 2022	338	16 008
Groupe 2021	242	8 876

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

Branche	Taux de fréquence			Taux de gravité		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
Lagardère Publishing	8,39	10,43	9,29	0,54	0,56	0,32
Lagardère Travel Retail	8,12	5,89	3,35	0,26	0,26	0,13
Autres activités	22,42	13,62	15,77	0,67	0,56	0,67
Groupe	8,61	7,40	5,27	0,34	0,35	0,19

(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.

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	2023	2022	2021
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	86	87	87
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	92	90	92
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	14	5	9

Le niveau d'activité a fortement repris en 2023, suite à plusieurs années impactées par la crise du Covid-19. De ce fait, au sein de Lagardère Travel Retail et des Autres activités, les taux de fréquence des accidents du travail ont augmenté par rapport à 2022. Les taux de gravité restent en revanche relativement stables.

2.3.1.3 LA DIVERSITÉ ET LA MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

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

A.1 STRATÉGIE

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

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

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

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

A.2 DÉPLOIEMENT

LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. En 2023, elles représentent ainsi **63 % de l'effectif total permanent du Groupe** et 60 % des cadres managers. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (60 % des heures de formation suivies) ainsi que dans les promotions et les augmentations de salaires (62 % des

promotions en qualité de manager ou à des postes top exécutifs et 63 % des augmentations de salaires).

La progression constante de la part des femmes parmi les cadres exécutifs a conduit le Groupe à concentrer ses efforts, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs » représentant un peu plus de 350 personnes. Sur ce périmètre ⁽¹⁾, la proportion de femmes est passée de 42 % à fin 2020 à 44 % en 2021 puis à 45 % à fin 2022, et a continué de progresser à 46 % à fin 2023, soit un taux dépassant l'objectif qui avait été fixé début 2021 à 45 % d'ici à fin 2024.

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

Au sein de Hachette Livre en France, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur le sujet de la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel au travail, développée en partenariat avec Me&YouToo, a été mise en place auprès de l'ensemble des collaborateurs en 2021. En 2022, un nouvel outil a étendu l'approche à l'ensemble des dimensions liées à la diversité. Ces outils sont partagés depuis avec les nouveaux arrivants lors de leur intégration.

En 2022, la filiale avait également renforcé ses mesures d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en concluant avec les partenaires sociaux un accord dans lequel elle s'engage à maintenir le salaire du collaborateur, ayant au moins six mois d'ancienneté dans l'entreprise, à 100 % pendant la totalité du congé deuxième parent. Pour rappel, la loi avait allongé la durée de ce congé de 11 à 25 jours calendaires (28 jours en cas de naissance multiple) sans pertes de maintien de salaire obligatoire.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'efforce de promouvoir une culture d'ouverture et d'inclusion sur le lieu de travail. Ainsi, des mesures d'accompagnement pour les femmes pendant la grossesse, lors de la perte d'un enfant ou durant la ménopause ont été lancées en 2022.

En 2023, Hachette UK a aussi initié une série de discussions visant à démystifier les questions de rémunération et de progression en entreprise. Ces conversations ont favorisé un dialogue ouvert parmi les salariés et sur les réseaux, donnant ainsi des clés aux femmes pour naviguer dans leur carrière professionnelle. En reconnaissance de sa politique volontariste, Hachette UK a figuré dans le classement 2023 des 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des sexes établi par le *Times*.

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

Lagardère Travel Retail multiplie aussi les initiatives dans ce domaine : en 2023, la branche a demandé à chaque pays d'implantation de mettre en place au moins une initiative en faveur de l'égalité femmes-hommes. Ainsi, la Pologne a déployé un programme de coaching « Women's Empowerment » pour permettre aux talents féminins de développer leur leadership, tandis que la Suisse a mené une action de sensibilisation sur les droits des femmes. Par ailleurs, l'Espagne et le Portugal ont mené un programme de développement des talents féminins. En parallèle, l'Italie a initié une « Gender Certification » et la Roumanie a soutenu des associations de promotion des femmes. Enfin, les États-Unis ont créé un groupe de travail dédié à la promotion des femmes dans le cadre de la démarche « Diversité et Inclusion » de l'entité.

Sur la zone Afrique, qui est un axe de développement commercial fort de la branche, un partenariat a été noué avec ONU Femmes au Sénégal, permettant de sensibiliser les équipes au sujet de l'égalité femmes-hommes à travers un programme de soutien à 2 500 entrepreneuses du monde agricole, dont les produits sont ensuite revendus dans les points de vente en aéroport. Enfin, une analyse d'égalités salariales est également en cours au niveau de l'ensemble de la branche, dont les résultats seront connus et utilisés en 2024.

Enfin, sur le sujet de l'égalité professionnelle, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises en France à la publication de cet index, a très légèrement reculé en 2023 pour atteindre 89,8/100 (contre 91,1 en 2022).

46 % de femmes parmi les top exécutifs du Groupe.

LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

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

Des comités diversité et inclusion se généralisent dans les différentes branches, dans le but notamment de diversifier les canaux de recrutement.

Au niveau du Groupe, les formations ou sensibilisations régulières au management de la diversité et à la lutte contre les stéréotypes se poursuivent. En 2023, 52 % des managers ont ainsi été formés. Plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité et de l'inclusion ont été poursuivies au sein du Groupe. En France, l'association Nos quartiers ont des talents a bénéficié de parrains chez Hachette Livre ainsi que chez Lagardère News.

Au cours de l'année 2022, Hachette Livre a également renouvelé pour trois ans son partenariat avec le dispositif des conventions d'éducation prioritaire de Sciences Po Paris qui inclut, outre un soutien financier, un programme de mentorat assuré pour les bénéficiaires du programme par des cadres dirigeants de la branche.

Hachette UK a continué de se mobiliser dans la lutte contre les stéréotypes avec le programme Changing the Story et a multiplié, au cours de ses six dernières années, les actions, partenariats et réseaux de salariés afin de promouvoir toutes les formes de diversité (voir également la section 2.3.2.1). En 2019, Hachette UK s'était notamment engagée à ce qu'en 2024 ses équipes comprennent 15 % de collaborateurs issus de minorités ethniques. Ce ratio, qui s'établissait à 7,7 % en 2019, a atteint 14,7 % en 2023.

De son côté, Hachette Book Group (États-Unis) a noué des partenariats avec des organisations afin de rendre l'édition plus inclusive, plus diverse et plus accessible. En 2023, la filiale a organisé

une table ronde sur l'expérience et les difficultés rencontrées par les femmes de couleur dans le secteur de l'édition.



Hachette Book Group a également organisé un échange avec un panel d'éditeurs, de spécialistes du marketing et de publicistes pour la Lambda Literary Foundation, une organisation dédiée à la promotion des auteurs LGBTQIA+. La filiale a également organisé une séance de questions-réponses avec la Hurston/Wright Foundation, une organisation dédiée au soutien des écrivains noirs, sur les meilleures pratiques pour trouver un agent, présenter un livre et les étapes nécessaires à sa publication. Enfin, la diversité a également été portée par les employés du groupe, avec des initiatives comme celle du Latinx Employee Resource qui a organisé plusieurs événements pour célébrer le mois du patrimoine hispanique et latino-américain.

Lagardère Travel Retail a également poursuivi ses actions en 2023. Après le siège en France et l'Amérique du Nord, des comités diversité et inclusion ont été déployés en Espagne, au Portugal, en Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Gambie, Sénégal, Gabon et Bénin) et dans le Pacifique. Au Pérou, un programme de mentorat a été développé avec l'association Forge et l'aéroport de Lima afin que des managers de Lagardère Travel Retail deviennent tuteurs de jeunes défavorisés de la région de Callao. Ce partenariat permet également de financer leurs études et de les recruter à terme comme vendeurs ou caissiers dans les points de vente.

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

En France, Hachette Livre a créé sa propre Mission Handicap en 2015 et figure parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique.

En 2023, les actions de sensibilisation ont été poursuivies avec des ateliers d'initiation à la langue des signes et un cycle de webinaires abordant les thématiques de la dyslexie et de l'autisme avec des interventions d'experts et d'auteurs publiés par la branche. En outre, un groupe d'entraide pour les salariés parents d'enfants atteints de troubles dys est animé régulièrement. Depuis 2021, les managers sont également formés au management inclusif en partenariat avec le cabinet Aviséa.

Hachette Livre a aussi poursuivi l'accompagnement de ses salariés dans la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. En 2023, à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), la Mission Handicap a envoyé un questionnaire visant à sensibiliser à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et à inciter les salariés à exprimer leurs besoins afin de favoriser la mise en œuvre de mesures adaptées.

En outre, Hachette Livre a poursuivi ses partenariats historiques pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap avec Cap Emploi, l'Agefiph, l'association Tremplin et l'association Arpejeh.

En 2023, Hachette UK a lancé ses politiques de neurodiversité et d'accessibilité pour aider ceux qui sont touchés par des handicaps visibles ou invisibles. Cesancements ont été soutenus par des documents d'orientation à l'intention des responsables hiérarchiques et par des tables rondes d'auteurs organisées à l'échelle de l'entreprise pour contribuer à cette sensibilisation. Hachette UK est désormais un employeur labélisé Disability Confident Committed de niveau 2, confirmant ainsi son engagement sur cette thématique.

Aux États-Unis, l'Employee Resource Group (ERG) chez Hachette Book Group (HBG) a organisé un événement pour tous les employés avec la participation d'un spécialiste de la neurodiversité afin de

sensibiliser à des modes de pensée et d'apprentissage différents et ainsi à améliorer l'inclusivité au sein de l'entité.

Chez Lagardère Travel Retail, et pour la deuxième année consécutive, les équipes du siège ont organisé des ateliers ainsi que des conférences lors de la Semaine du handicap et ont continué de solliciter des ESAT pour la plupart de leurs événements. En outre, l'Espagne et le Portugal ont travaillé à la mise en place d'un parcours de sensibilisation au management de la diversité pour l'ensemble de leurs fonctions supports et de leurs managers en points de vente. Enfin, la Belgique a collaboré avec des cabinets de recrutement spécialisés dans l'insertion de collaborateurs en situation de handicap, tandis que le Pérou a formé l'ensemble de ses superviseurs à la langue des signes afin de les sensibiliser aux difficultés que les employés malentendants peuvent rencontrer. Des actions de volontariat et de sensibilisation autour de l'autisme et du handicap ont également été développées en étroite collaboration avec l'aéroport de Lima.

En 2023, à l'instar de Lagardère Publishing et d'autres branches du Groupe depuis plusieurs années, Lagardère News a participé à l'opération DuoDay en France qui consiste, le temps d'une journée, à accueillir des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail et à constituer des duos avec des salariés volontaires.

A.3 RÉSULTATS

Indicateur	2023	2022	2021
Pourcentage des femmes top exécutifs	46	45	44
Pourcentage des femmes cadres/managers	60	60	58
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité au cours de l'année	52	30	16
Pourcentage de salariés permanents en situation de handicap au 31 décembre	1,97	1,50	1,35
Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31 décembre	616	406	342
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	10	6	9

Depuis plusieurs années, le Groupe est attentif au nombre de contentieux formels pour fait de discrimination qui pourraient impliquer une entité du Groupe. Ainsi, dix contentieux ont été recensés en 2023 au sein d'entités implantées au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les trois contentieux ayant eu lieu au Royaume-Uni ont été arbitrés en faveur de l'entité. Sur les sept contentieux ayant eu lieu aux États-Unis, cinq sont toujours en cours de traitement et deux ont été résolus à l'amiable en début d'année 2024.

2.3.1.4 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

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 à respecter la réglementation en vigueur. Au sein du groupe Lagardère, cet enjeu concerne notamment les activités de Restauration de Lagardère Travel Retail. Au-delà de l'impact sur la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits vendus pourrait nuire à la crédibilité ainsi qu'à la réputation du Groupe auprès de ses clients et de ses partenaires.

A.1 STRATÉGIE

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 600 points de vente à travers le monde, porte une attention accrue sur les enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Mise au point avec l'accompagnement de Bureau Veritas SGS, Eurofins et Ecosure, tous reconnus pour leur expertise en matière de sécurité sanitaire et de brand conformity, la stratégie de la branche repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices, dont la dernière mise à jour a été effectuée en 2020, imposent des règles strictes à appliquer, parfois plus exigeantes que les réglementations en matière d'hygiène.

A.2 DÉPLOIEMENT

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

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

1. Les lignes directrices (Food Safety Guidelines) qui 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. Après une interruption de deux ans en 2020 et 2021, en raison de la crise sanitaire, la vague d'audits siège a redémarré au cours du premier semestre 2022 pour atteindre les 18 pays audités au cours de l'année 2023. Ces audits, pilotés par le siège en France, sont complétés par des audits pilotés par les pays eux-mêmes à une fréquence trimestrielle pour la plupart, ce qui amène à plus de 3 000 audits réalisés annuellement sur le réseau Restauration.
3. Des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux territoires d'implantation. En 2022, un module d'e-learning avait été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis. En 2023, la Suisse et la Belgique ont également déployé ce module.
4. La digitalisation des contrôles journaliers grâce à l'utilisation d'outils web sur tablettes depuis 2018.
5. La plateforme WellDone (lancée en 2019) permet un management à 360 degrés de la qualité opérationnelle en incluant une partie hygiène et sécurité alimentaire ainsi que l'ensemble des audits réalisés sur les points de vente, en passant par les outils de traçabilité jusqu'au feedback des consommateurs laissés sur les réseaux sociaux. L'objectif 2024 est de finaliser le lancement de cette plateforme sur la business line Foodservice pour l'ensemble des pays d'implantation, tout en poursuivant son déploiement sur la business line Travel Essentials.

Concernant les engagements pris par la business line Foodservice sur le sourcing et la traçabilité des produits, certains pays ont déjà modifié 100 % de leur approvisionnement d'œufs lorsque les volumes locaux de production le permettent. C'est le cas de l'Italie et de l'Autriche notamment. D'autres pays, comme la République tchèque, l'Allemagne, l'Espagne ou les États-Unis ont d'ores et déjà réussi à modifier une partie substantielle de leur assortiment et devraient être en avance sur l'objectif de 2025.

LUTTE CONTRE LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES DANS LES TRANSPORTS : LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE EN PIONNIER

Depuis le 6 décembre 2023, Lagardère Travel Retail France opère les deux premières boutiques du réseau RATP labellisées Safe Place Umay. Les salariés de ces « safe place » suivent des formations à la compréhension de ce que sont les violences sexistes et sexuelles afin d'accueillir celles et ceux qui en auraient été victimes dans les transports en commun. Par ailleurs, Lagardère Travel Retail France a pris l'engagement de faire labelliser « safe place » chacune de ses enseignes opérées sur le réseau RATP, au fil des ouvertures et des modernisations.

Indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la business line Foodservice est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des marques engagées sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

De plus, certaines enseignes en propre, comme Relais H Café (enseigne leader en France dans les hôpitaux) ou Natoo (présente en Italie, Autriche, Allemagne, Espagne, Pays-Bas, République tchèque et Roumanie), sont désormais positionnées comme les piliers de la stratégie de la branche avec un accent mis sur les produits locaux et les recettes végétariennes.

Enfin, certaines des activités du Groupe, opérant au sein d'espaces ouverts au public, se sont progressivement engagées dans la mise en place de « safe place » afin d'accueillir les personnes exposées à des comportements violents, discriminants et/ou oppressifs et leur offrir un espace de calme, d'écoute et d'orientation. Les équipes travaillant dans les lieux concernés sont par ailleurs sensibilisées et formées à la prise en charge de personnes victimes de violences et de harcèlements. Ces dispositifs ont notamment vu le jour chez Lagardère Travel Retail France et Lagardère live Entertainment.



Aperçu d'un écran de la salle de spectacles de l'Arkéa Arena (Lagardère Live Entertainment) relayant l'existence d'une « safe place » dans l'enceinte.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

A.3 RÉSULTATS

Indicateur	2023	2022	2021
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	18	15	0
Pourcentage des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	72 %	60 %	0 %

2.3.1.5 LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Les entreprises exercent une influence, directe ou indirecte, sur les droits humains de leurs employés et travailleurs contractuels, des salariés de leurs fournisseurs ainsi que des communautés qui gravitent autour de leurs activités. Cette multiplicité des parties prenantes concernées explique qu'un certain nombre de réglementations nationales prévoient déjà des mesures de protection : lois sur le travail, lois anti-discrimination, lois sur la santé et la sécurité, lois sur l'environnement.

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

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 important de sa stratégie de développement durable, bien que la nature tertiaire des activités du Groupe tende à limiter ses impacts négatifs directs en la matière.

Le groupe Lagardère s'engage ainsi à respecter les principes internationalement reconnus tels que la Charte internationale des droits de l'Homme (Déclaration universelle, 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 (OIT), 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 »).

Par ailleurs, le Code d'éthique du Groupe établit 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 d'attention.

De manière plus précise, la stratégie du Groupe en la matière repose sur trois piliers :

- des principes d'achats qui promeuvent notamment 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.

Afin de se conformer aux nouvelles obligations de la CSRD, le Groupe va revoir sa stratégie et ses plans d'actions en la matière entre 2024 et 2025.

A.2 DÉPLOIEMENT

TRAVAILLEURS EN AMONT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

En vertu du volet social de la Charte Fournisseur, les signataires s'engagent à respecter strictement des principes fondamentaux en lien avec le travail des enfants, le travail forcé et obligatoire, le temps de travail, les salaires minimum et avantages, l'égalité des chances, la santé et la sécurité et les relations sociales. Ils se portent aussi garants du respect de ces principes par leurs propres employés et représentants.

De plus, ce document incite vivement les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche de certification sociale et recommande de se référer, dans l'attente de l'instauration d'une norme ISO, aux certifications ou aux référentiels suivants :

- SA 8000 (certification sociale) ;
- OHSAS 18001 (certification relative aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité) ;
- ILO-OSH 2001 (système de gestion de la sécurité et de la santé au travail).

Dans le cadre du plan de vigilance du Groupe, les branches s'appuient sur un travail d'identification des risques liés aux activités de leurs fournisseurs et sous-traitants. Ce travail permet d'identifier les grandes familles d'achats les plus susceptibles de générer des risques en termes de santé-sécurité des personnes et de droits humains.

En conformité avec les conclusions issues de ce travail d'identification, les branches déploient leurs plans d'actions personnalisés tout au long de l'année. Elles se concentrent 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 sont les plus élevées.

Par ailleurs, au sein de Hachette Livre, il est prévu que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec des sanctions à la clé pour tout contrevenant. Ainsi, en 2023, Hachette Livre a fait auditer par des tiers indépendants quinze sites industriels de fournisseurs. Une seule non-conformité critique a été relevée chez un fournisseur chinois et a donné lieu à l'établissement d'un plan d'action corrective. Aucune non-conformité critique chez les autres fournisseurs en Chine, en Roumanie et au Maroc n'a été relevée.

TRAVAILLEURS EN AVAL DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Hachette Livre renforce les critères RSE dans la sélection des transporteurs routiers avec lesquels il travaille. À titre d'exemple, pour l'appel d'offres du flux messagerie en 2022, Hachette Livre France a intégré, parmi les critères d'évaluation de ses transporteurs, un volet RSE structuré autour d'un questionnaire destiné à mesurer les niveaux de maturité et d'engagement des soumissionnaires sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Les contrats conclus avec les transporteurs routiers retenus contiennent désormais un article RSE spécifique. Cet article oblige aussi le transporteur à souscrire à la plateforme EcoVadis.

Plus généralement, les transporteurs sont soumis à un protocole de sécurité détaillé lorsqu'ils interviennent sur les sites de Hachette Livre. Par exemple, pour le Centre de traitement des retours de Hachette Livre en France, ce protocole précise le plan de circulation

et les règles de prudence à adopter comme la vitesse maximum autorisée sur le site ou l'obligation pour le chauffeur de s'équiper des protections réglementaires.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	2023	2022	2021
Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis	53	50	31
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	0	0	0

2.3.2 PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS

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

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe, immergé dans le monde de l'édition, du voyage, de l'information et du spectacle. Lagardère exerce ainsi une responsabilité sociétale spécifique.

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

A.1 STRATÉGIE

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

Ainsi, Lagardère Publishing s'appuie sur les technologies numériques pour rendre ses livres accessibles aux personnes présentant des difficultés de lecture. En signant en 2019 la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), la branche s'est engagée en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, à rendre ses livres électroniques accessibles au plus grand nombre, en particulier aux lecteurs aveugles, malvoyants ou ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés. Ces efforts sont alignés aussi sur la préparation, d'ici à 2025, à l'application des obligations découlant de la loi du 9 mars 2023 qui transpose, dans le droit français, la directive européenne 2019/882 du 17 avril 2019 concernant les exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services. À compter de juin 2025, les livres numériques et les logiciels spécialisés mis sur le marché devront être « nativement accessibles » à travers le respect de critères relatifs à la navigation dans le contenu, l'interopérabilité du contenu avec les technologies d'assistance et la diffusion d'informations sur les caractéristiques d'accessibilité du contenu.

Lagardère Publishing contribue également à la démocratisation et à la promotion de la lecture et de la diversité culturelle via différents programmes.

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

Les activités de spectacle de Lagardère Live Entertainment ainsi que les médias de Lagardère News et Lagardère Radio s'attachent également à développer l'accès de tous à l'éducation, à la culture et au pluralisme.

A.2 DÉPLOIEMENT

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

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

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

Plusieurs éditeurs du Groupe (Jeunesse, Scolaire et Poche) ont également signé un partenariat avec Mobidys, une entreprise de l'économie sociale et solidaire, pour rendre accessible aux lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage plusieurs titres de leur catalogue en version audio ou numérique (plus de 230 à fin 2023). Certains ont aussi développé une offre papier à destination de ces jeunes publics.

Au-delà de son activité quotidienne et de son implication, via le SNE (Syndicat national de l'édition), dans toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, Hachette Livre mène de nombreuses actions en propre.

En 2023, la maison d'édition a officialisé, en France, sa collaboration avec Bibliothèques sans frontières (BSF) par la signature d'une convention de partenariat de long terme (2023-2026). Le soutien financier, l'engagement des collaborateurs de Hachette Livre pour soutenir les actions de BSF ainsi que des dons en nature sont les trois axes de ce partenariat.

HACHETTE LIVRE MET EN PLACE DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES AVEC BSF

En 2023, Hachette Livre a organisé plusieurs sessions de mécénat de compétences pour les collaborateurs des métiers de la branche Services et Opérations, les invitant à partager leur expertise spécifique en logistique et préparation de commandes avec les équipes de Bibliothèques sans frontières (BSF). Une dizaine de collaborateurs ont ainsi participé au tri des ouvrages collectés par BSF au sein de son entrepôt historique situé à Épône (France). Certains collaborateurs ont pu notamment contribuer au déploiement d'une opération de constitution de cartables éducatifs pour des enfants migrants arrivés en France. Des missions à impact positif que la maison d'édition souhaite reconduire en 2024.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'est associé en 2021 avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) afin de rendre tous les titres de son catalogue accessibles via la plateforme RNIB Bookshare.

La filiale a également partagé le rapport d'impact de la deuxième année du programme avec le National Literacy Trust, qui a été créé pour lutter contre les faibles niveaux d'alphabétisation et promouvoir le plaisir de la lecture chez les enfants des écoles primaires au Royaume-Uni. Plus de 22 000 livres ont été offerts aux écoles participantes, ainsi qu'un accès gratuit à diverses ressources éducatives et de formation pour les enseignants. Les résultats indiquent que le programme a amélioré les capacités de lecture des élèves : après participation, le pourcentage d'élèves lisant à un niveau équivalant à la moyenne nationale s'élevait à 2 sur 3 (contre la moitié avant la participation au programme).

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et aux personnes défavorisées. À l'image du partenariat avec la National Library Service for the Blind and Physically Handicapped, la filiale américaine met gratuitement à disposition du public concerné la totalité de son catalogue de livres numériques (22 454 titres en 2023) et de livres audio (7 426 en 2023).

Hachette Book Group continue également d'être un partenaire de référence au sein d'une initiative nationale (Book Rich Environments) permettant à des enfants et à des familles entières, sur l'ensemble du territoire américain, de se voir distribuer des livres de qualité et traitant de thématiques diverses. En 2023, Hachette Book Group a fait don de près de 14 000 livres dans le cadre de ce partenariat.

Lagardère News s'investit aussi dans l'accessibilité et la promotion de la culture, par le biais d'initiatives comme le prix littéraire Europe 1. La quatrième édition de ce prix s'est tenue en 2023 et a mis à l'honneur la solidarité, l'engagement collectif et les valeurs humaines par le choix des livres sélectionnés par Nicolas Carreau, président du jury et spécialiste littérature d'Europe 1.



Cérémonie de remise 2023 du prix littéraire Europe 1.

Lagardère Live Entertainment s'emploie aussi à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion au travers d'actions de sensibilisation et ainsi à rendre la culture accessible à tous les publics.

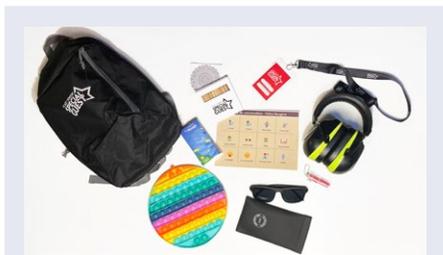
Dans cette optique, et dans la continuité de leur participation à la Journée mondiale de sensibilisation à l'autisme depuis 2018, les équipes ont souhaité renforcer les besoins et l'accueil des publics TSA (troubles du spectre de l'autisme) et présentant des particularités et besoins sensoriels. Des ateliers collaboratifs avec les parties prenantes (associations, éducatrices spécialisées, familles et usagers) ont été mis en place (visite de la salle et du parcours spectateur) afin de définir les meilleurs protocoles d'accueil et les outils les plus adaptés.

Plusieurs besoins identifiés ont conduit au déploiement d'un certain nombre de mesures : anticiper l'expérience de concert afin de diminuer l'anxiété, favoriser des comportements adaptés lors de l'attente du début de shows, atténuer le bruit et les lumières en cas de gêne, gérer le stress lié aux émotions ressenties et permettre la continuité de la communication dans toutes circonstances).

Avant l'événement, les personnes peuvent anticiper leur visite en consultant une page dédiée à leur venue sur le site Internet de l'Arkéa Arena. Cette dernière, permet de trouver des recommandations essentielles sur la réservation et l'organisation de la visite.

En outre, dans le but d'améliorer leur expérience pendant le spectacle, les personnes et leurs accompagnants peuvent également retirer le jour même à l'Arkéa Arena des kits sensoriels gratuits contenant plusieurs articles (casque auditif, paire de lunettes noires, plan de la salle, carnet et crayons, bouchons d'oreilles, carte de conversation avec pictogrammes essentiels, etc.). À cela s'ajoute une entrée dédiée et un espace de repos pour les personnes nécessitant un temps calme.

Ce dispositif, réalisé en collaboration avec l'association Adapej 33 et déployé en 2022 à l'Arkéa Arena, a été décliné en 2023 dans l'ensemble des salles gérées par Lagardère Live Entertainment (Folies Bergère, Casino de Paris et Arena du Pays d'Aix).



Contenu du kit sensoriel déployé par Lagardère Live Entertainment à destination des personnes sensibles au bruit et à la foule.

D'autre part, les équipes de Lagardère Live Entertainment œuvrent chaque jour à rendre leurs salles de spectacles accessibles et adaptées à tous les publics. Cette conviction se matérialise par la mise en place de services spécifiques à destination des personnes en situation de handicap. Dans chaque salle, un personnel sensibilisé aux thématiques du handicap est présent afin d'accompagner et de garantir ainsi à tous la meilleure expérience possible.

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

En sa qualité de membre fondateur, Hachette Livre participe 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.

Depuis octobre 2017, en tant que membre fondateur, Hachette Livre participe à Educapital, un fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation. Educapital a vocation à repérer et accompagner des start-ups 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.

La performance des activités d'édition reposant sur la diversité des ouvrages publiés et le pluralisme des idées véhiculées, la responsabilité de Lagardère Publishing consiste aussi à donner aux lecteurs les clés de compréhension des grands enjeux du monde. Ainsi Hachette Livre Espagne a participé à la 14^e édition du Festival de Clipmetrages de Manos Unidas, un concours qui invitait les jeunes et les plus de 18 ans à réaliser un court métrage d'une minute sur la thématique de la gestion de l'eau et de la nourriture, au regard des Objectifs de Développement Durable.

En matière de promotion de la diversité culturelle, Lagardère Publishing a multiplié les initiatives en France et à l'étranger.

Parmi celles-ci, les éditions JC Lattès ont lancé en 2023 la quatrième édition du concours d'écriture Voix d'Afriques, en partenariat avec Radio France Internationale et la Cité internationale des arts. Destiné aux jeunes auteurs et aux jeunes autrices, ce prix de littérature a pour objectif de faire émerger les nouvelles plumes du roman africain en langue française.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'appuie sur son programme Changing the Story (partenariats, ateliers, mentorat, levée de fonds, dons, choix éditoriaux – voir la section 2.3.1 sur le volet dédié aux collaborateurs) 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.

De son côté, Hachette Book Group (HBG) a reconduit son partenariat avec Apex for Youth, une organisation à but non lucratif qui offre des possibilités d'emploi aux jeunes asiatiques et immigrés issus de familles à faibles revenus à New York. En 2023, HBG a participé à leur programme d'été d'exploration des carrières, dans le cadre duquel quatre stagiaires ont été embauchés pour la période estivale. Les étudiants ont notamment assisté à des sessions de formation et ont réalisé un projet de stage.

Par ailleurs, HBG a fait don de plus de 50 000 livres neufs à plus de 45 organisations caritatives soutenant la diversité et aidant des communautés en difficulté à travers les États-Unis.

LAGARDÈRE NEWS A CÉLÉBRÉ LA 20^È ÉDITION DU GRAND PRIX PARIS MATCH DU PHOTOREPORTAGE ÉTUDIANT

Destiné à encourager les talents de la nouvelle génération et à récompenser leur regard sur l'actualité, ce prix se compose aujourd'hui de six trophées centrés sur les thématiques de l'environnement, de l'éco-responsabilité et des gestes citoyens.

Grâce à son maillage national, Lagardère Travel Retail France promeut la presse des territoires par une politique de référencement des quotidiens régionaux et des hors-séries ainsi qu'un merchandising sur mesure dans des présentoirs dédiés. Plus de 150 titres de presse régionaux sont présents chez Relay. Dans le domaine des livres, les guides touristiques vendus dans les boutiques font la promotion de la culture locale. Lagardère Travel Retail France travaille avec les plus grands éditeurs nationaux mais aussi avec des éditeurs locaux qui permettent de proposer des guides de microrégions adaptés à 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 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 lui est intégralement reversé. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques (espaces publicitaires gracieux, soutien des projets événementiels de l'association, etc.).

Enfin, en 2023, Lagardère News et Lagardère Radio ont poursuivi leurs actions dans le cadre du contrat climat pour le compte d'Europe 1, d'Europe 2, de RFM et de Lagardère Publicité News. Ce contrat est issu de la loi Climat et Résilience de 2021 qui vise à accélérer la transition écologique dans tous les domaines de la vie quotidienne. Son objectif est d'inciter et de valoriser les engagements et actions volontaires des acteurs du secteur de l'audiovisuel en lien avec cette thématique. Lagardère News a toutefois souhaité aller au-delà du dispositif légal applicable à l'audiovisuel en étendant les engagements pris à la presse. Dans ce cadre, Lagardère News et Lagardère Radio se sont notamment engagées à recenser l'ensemble des sujets diffusés à l'antenne ou parus dans les publications papier traitant de thématiques liées à l'environnement, à sa protection et à la lutte contre le dérèglement climatique, les experts et expertes de l'environnement intervenus ainsi que les lots offerts sur les antennes.

En 2023, la signature de ce contrat climat a notamment engendré la diffusion de plus de 50 heures de contenus « verts » sur les radios et 300 articles dans les médias écrits du Groupe, la mise en place de dotations plus éco-responsables ainsi que la formation de journalistes aux enjeux environnementaux et climatiques.

A.3 RÉSULTATS

Indicateur	2023	2022	2021
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte destinés au grand public et vendus en librairie (hors BD et illustrés) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	99	99	89
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte destinés au grand public et vendus en librairie (hors BD et illustrés) et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for ePub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année ⁽¹⁾	84	71	-
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	23 594	21 011	18 889

(1) Information non remontée avant 2022.

2.3.2.2 L'ENGAGEMENT DES FONDATIONS DU GROUPE

A.1 STRATÉGIE

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

La Fondation Jean-Luc Lagardère a pour vocation de relayer l'engagement du Groupe dans les domaines de la culture, de la solidarité et de la jeunesse. La Fondation développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser l'accès à l'éducation et à la culture pour tous.

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

A.2 DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

AU SEIN DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

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

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 364 lauréats (dont treize nouveaux en 2023) ont reçu la somme totale de 7 420 000 €, dont 170 000 € en 2023.

Les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère sont par ailleurs régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation, notamment dans le cadre des partenariats avec l'Académie de France à Rome – Villa Médicis et avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou ainsi qu'en soutien à l'association Lire pour en Sortir et au festival Marathon des mots.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de promotion de la littérature et de la diversité culturelle en 2023 en soutenant les rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). Ce rendez-vous hebdomadaire propose de faire connaître, découvrir et entendre les auteurs arabophones et francophones, émergents et confirmés, venant ou parlant du monde arabe.

Ce soutien s'inscrit dans la continuité des liens qui unissent depuis plusieurs années la Fondation et l'IMA autour, notamment, du Prix de la littérature arabe, créé en 2013. Ce prix est l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Il a récompensé en 2023 le roman *Je me souviens de Falloujah* (JC Lattès) de l'auteur franco-irakien Feurat Alani.

L'engagement à promouvoir **l'accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2023, à travers plusieurs partenariats et soutiens :

- ▶ l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagnent plusieurs centaines de jeunes débutants (issus majoritairement de zones d'éducation prioritaire) et professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- ▶ l'Abbaye aux Dames, la cité musicale et plus particulièrement le Jeune Orchestre de l'Abbaye (JOA) qui encourage ainsi l'insertion professionnelle de jeunes musiciens en fin d'études et début de carrière ;
- ▶ la douzième édition du prix Jules Rimet qui promeut la littérature sportive. Organisatrice du prix, l'association Jules Rimet – Sport et Culture – propose également des stages d'écriture aux jeunes des clubs de football. Une occasion de jeter des ponts entre le sport et la culture.

LA FONDATION LAGARDÈRE FAVORISE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Dans le cadre du soutien à l'association Lire pour en sortir, seule association nationale à favoriser la réinsertion des personnes détenues par la maîtrise de la langue française via des programmes personnalisés de lecture avec des bénévoles, des collaborateurs du groupe Lagardère ont pu s'impliquer en 2023 auprès de l'association en rédigeant des fiches de lecture destinées au nouveau catalogue de livres qui sera prochainement proposé aux détenus.

La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient également le programme Lire en famille qui vise à lutter contre l'altération des liens familiaux et dans lequel les parents détenus choisissent des livres jeunesse qu'ils s'exercent à lire à voix haute avec un bénévole pour ensuite le remettre à leur enfant au parloir.

AU SEIN DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

En 2023, la Fondation Hachette pour la lecture a organisé son second appel à projets avec des dotations allant de 15 000 à 50 000 € selon les besoins des associations. Plus de 200 dossiers de candidature ont été déposés. Après une première sélection par l'équipe de la Fondation, les dossiers ont été étudiés par un comité interne composé de salariés du Groupe qui a également auditionné certains porteurs de projets, avant d'être soumis au comité exécutif de la Fondation Hachette pour la lecture.

Treize projets ont ainsi été sélectionnés par la Fondation. Voici, à titre illustratif, certains des projets retenus :

- ▶ Art'Sign pour l'organisation de l'événement littéraire Sourderland fête le livre qui favorise l'accès aux livres et encourage la lecture plaisir pour les personnes sourdes ;
- ▶ Asmae - Association Sœur Emmanuelle qui développe au Burkina Faso le projet Pour une Petite Enfance Épanouie afin de permettre aux enfants de 0 à 6 ans d'acquérir des connaissances fondamentales nécessaires à l'entrée et au maintien dans la scolarité ;
- ▶ le Centre national du livre pour l'organisation des Nuits de la lecture et plus précisément pour permettre la distribution de Chèque Lire aux personnes les plus éloignées de la lecture, notamment au sein de zones rurales et dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville ;
- ▶ Enfants du désert afin d'équiper quatre bibliothèques dans des internats au Maroc et permettre à de jeunes collégiennes d'améliorer les conditions de leur scolarité et aussi leur niveau de français ;
- ▶ la Fondation AP-HP pour L'Escalier, un espace dédié aux adolescents souffrant de pathologies chroniques hospitalisés au cœur de l'hôpital Armand-Trousseau (Paris, France), et l'équipement d'une bibliothèque ainsi que l'organisation d'activités culturelles autour du livre ;
- ▶ la Zone d'Expression Prioritaire (ZEP) dont le projet Grandir en s'écrivant permet à des jeunes de 14 à 25 ans de se raconter pour donner à lire leurs réalités quotidiennes lors de cycles d'ateliers d'écriture animés par des journalistes.

2.3.3 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

2.3.3.1 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Il est aujourd'hui scientifiquement démontré que l'augmentation et la concentration des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle notable dans l'accélération du changement climatique et qu'un réchauffement supérieur à 2 °C, par rapport à la période préindustrielle, pourrait entraîner des conséquences environnementales, économiques et sociales catastrophiques. Preuve de la reconnaissance croissante des risques posés par le changement climatique, près de 200 gouvernements avaient convenu, lors de la COP21 en décembre 2015, de renforcer la réponse mondiale à la menace du changement climatique en « maintenant l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en deçà de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels ». Un consensus connu sous le nom d'accord de Paris.

A.1 STRATÉGIE

BILAN CARBONE

Au cours de l'année 2021, le groupe Lagardère avait réalisé, sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes et sur la base des données d'activités 2019, une mise à jour de son empreinte carbone en suivant les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol. Couvrant 71 % du chiffre d'affaires 2019 du Groupe, cette actualisation a concerné les principaux territoires d'implantation de Lagardère Publishing (France, Espagne, Amérique du Nord, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande, seules les activités

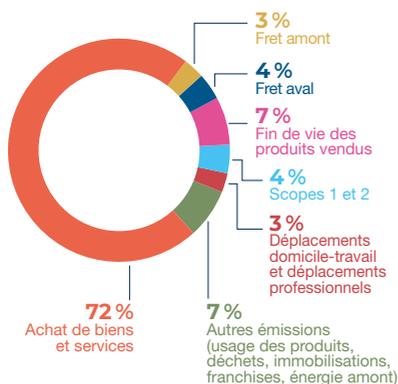
Fascicule et Jeux de société ayant été laissées de côté) ainsi que les trois segments d'activités de Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Restauration, Duty Free et Mode) dans les territoires suivants : France, Italie, République tchèque, Suisse, Amérique du Nord et Pacifique. L'ensemble des activités de Lagardère News avait également été couvert.

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

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

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

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



TRAJECTOIRE DE RÉDUCTION

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

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

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

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

ANALYSE DE RISQUES CLIMATIQUES (1)

En complément, Lagardère va s'appuyer sur l'intégration des analyses de risques liés au climat (risques physiques et risques de transition) afin de mieux définir les orientations stratégiques. C'est d'ailleurs dans cette optique que le Groupe a réalisé sa première étude au cours de l'année 2022 et l'a enrichie avec une analyse de vulnérabilité en 2023 pour aboutir à une quantification des principaux risques identifiés.

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

- un scénario dit de « trajectoire alignée de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à + 1,5 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario RCP2.6 (Representative Concentration Pathways – RCP) du GIEC (Groupe d'experts

intergouvernemental sur l'évolution du climat), nécessite une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications du carbone élevées (taxation carbone, fixation d'un prix de la tonne de carbone, etc.), une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions agressives de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris. Un scénario ambitieux qui appelle de fortes mesures d'atténuation ;

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

Deux horizons de temps projetés ont été considérés pour l'analyse : 2030 (court terme) et 2050 (long terme). Un troisième horizon de temps plus proche (2025) a également été pris en compte pour constituer une base de comparaison.

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

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

Les **deux risques de transition majeurs** identifiés sont :

- un risque de hausse des prix du papier du fait des conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable d'accroissement de la demande par d'autres secteurs comme la construction par exemple ;
- un risque d'évolution progressive à la baisse du trafic aérien du fait de changements d'habitude de consommation ou de contraintes réglementaires exercées sur le consommateur.

Ces risques de transition ont fait l'objet de calculs de sensibilités sur les tests de valeur de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail sur la base des hypothèses de l'étude réalisée en 2022 (utilisation du cas le plus défavorable « Charlie » de l'étude *Pouvoir voler en 2050* du Shift Project).

D'autres risques de transition ont été considérés en 2022, mais ils n'ont pas fait l'objet de quantification sur l'exercice 2023. Un exercice de quantification élargi est planifié courant 2024 pour déterminer leur matérialité.

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

- un risque additionnel d'accroissement du prix du papier du fait de la pression exercée par les feux de forêts sur la production de bois et de pâte à papier ;
- la disruption des activités aéroportuaires du fait de l'occurrence d'inondations ou de tempêtes sur plusieurs jours consécutifs entraînant des annulations de vols sur plusieurs jours, voire une fermeture de l'aéroport et une baisse du trafic ;

(1) Des informations complémentaires figurent au chapitre 5 du présent document (section 1.4 de la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2023).

- ▶ les dommages sur les bâtiments physiques du fait de l'occurrence d'inondations ou de vents violents.

L'analyse d'exposition aux risques physiques du changement climatique a été réalisée par un prestataire externe spécialisé en la matière et reconnu du secteur, Zurich Resilience Solutions, sur la base d'une sélection des sites représentant 70 % de la valeur totale

des actifs tangibles du Groupe et 50 % de son chiffre d'affaires. Cette analyse d'exposition a été complétée d'une analyse de vulnérabilité des sites afin d'aboutir à une quantification.

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

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence 2030	Matérialité financière 2030	Probabilité d'occurrence 2030	Matérialité financière 2030
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Modérée	Possible	Faible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Modérée	Très peu probable	Faible
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A	N/A	N/A

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence 2050	Matérialité financière 2050	Probabilité d'occurrence 2050	Matérialité financière 2050
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Modérée	Possible	Faible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Forte	Très peu probable	Faible
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible
Opportunités	Identification de nouveaux relais de croissance	N/A	N/A	N/A	N/A
	Utilisation de sa position de créateurs de contenus pour sensibiliser et avoir de l'impact	N/A	N/A	N/A	N/A
	Développer des nouveaux produits et services bas carbone	N/A	N/A	N/A	N/A

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

Concernant le risque d'évolution à la baisse du trafic aérien, un scénario d'évolution très dégradé en ligne avec une trajectoire d'émission net zéro (1,5 °C) et postulant une division par deux du chiffre d'affaires en aéroport à l'horizon 2050 a été pris en compte. Il aboutit à une réduction notable de la profitabilité de cette activité. Il s'agit d'un risque fortement matériel pour Lagardère et sa branche Lagardère Travel Retail. Toutefois, le caractère progressif de cette

baisse de trafic permettrait de prendre un certain nombre de mesures pour en limiter l'impact (renégociation des contrats de concessions, ajustement des surfaces louées, etc.) et souligne la résilience du modèle économique du Travel Retail.

À long terme, le report modal (transfert d'une partie du flux associé à un mode de transport spécifique vers une autre catégorie de transport ou vers un autre mode de locomotion) vers des modes de transport décarbonés permettrait de maintenir une profitabilité cible. Cette évolution du modèle d'affaires n'a pas été prise en compte dans la quantification du risque évalué aboutissant ainsi à

une quantification maximum de l'effet de la baisse du trafic aérien dans le cadre d'un scénario déjà extrême.

Concernant les risques physiques, une analyse d'exposition portant sur neuf périls climatiques physiques chroniques et aigus (précipitations, vague de chaleur, sécheresse, tempête, inondation, froid, grêle, vent et feu de forêt) confirme l'exposition importante des sites de Lagardère aux périls suivants : précipitations, sécheresses et vagues de chaleur.

L'analyse de vulnérabilité conclut que les périls pour lesquels les sites Lagardère sont le plus vulnérable sont le péril vents et inondations pour leurs dommages sur les bâtiments et le péril tempêtes pour la disruption d'activité potentielle sur les sites aéroportuaires (en cas d'arrêt sur plusieurs jours générant une baisse significative du trafic aéroportuaire). L'analyse a aussi porté sur les impacts potentiels de l'augmentation des feux de forêts et des vagues de chaleur sur la disponibilité en bois et consécutivement en pâte à papier.

Dans les deux scénarios considérés (1,5 °C et 4 °C), la magnitude des impacts reste comparable jusqu'en 2050. Les impacts attendus s'accroissent lentement à partir de 2030. Globalement, les impacts estimés à date restent modestes.

L'analyse quantifiée confirme l'appréciation exprimée dans l'analyse de double matérialité qui attribue la cotation de 2 pour les risques physiques et de 3 pour les risques de transition. Le caractère matériel des risques de transition justifie la préparation d'un plan de transition qui fera l'objet d'un processus de co-construction avec l'ensemble des branches du groupe Lagardère au cours de l'année 2024.

Par la suite, les risques de transition et les opportunités qui n'ont pas été pris en compte dans l'analyse quantifiée de 2023 seront intégrés à une analyse plus large comprenant les impacts du plan de transition.

ÉDUCER AUX ENJEUX CLIMATIQUES : UNE RESPONSABILITÉ DE PLUS EN PLUS FORTE

Lagardère défend depuis longtemps l'idée que l'une des grandes responsabilités du Groupe sur la question du changement climatique se trouve dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur ce sujet. En 2023, le déploiement du contrat média climat au sein de Lagardère News et de Lagardère Radio a ainsi engendré la diffusion de plus de 50 heures de contenus « verts » sur les radios et de 300 articles dans les médias écrits du Groupe, la mise en place de dotations plus éco-responsables ainsi que la formation de 60 journalistes aux enjeux environnementaux et climatiques.

A.2 DÉPLOIEMENT

SUR LES SCOPES 1 ET 2 ET LES DÉPLACEMENTS DES SALARIÉS

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

Ainsi, sur le sujet de l'immobilier, le Groupe cherche à minimiser la consommation d'énergie de son parc immobilier en location et en

propriété (bureaux, entrepôts, points de vente) par la mise en place de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique, notamment :

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

Au cours des dernières années, Lagardère a aussi réalisé de nombreux audits énergétiques sur ses sites industriels, tertiaires, ainsi qu'au sein de son réseau de points de vente sur le territoire français. Les résultats de ces analyses permettent d'enrichir les plans d'actions de sobriété énergétique des sites concernés et viennent compléter le catalogue de mesures déjà mises en place dans les différentes opérations. Lagardère Travel Retail a également déployé le recours aux audits énergétiques dans plusieurs de ses pays d'implantation tels que l'Autriche, la République tchèque, la Pologne, les États-Unis et Singapour. Par ailleurs, une directive globale regroupant une série de mesures afin de réduire la consommation énergétique des points de vente, bureaux et entrepôts a été partagée en janvier 2023 avec tous les pays d'implantation.

Enfin, la mise en œuvre progressive du décret tertiaire et des objectifs de réduction d'énergie associés va contribuer à améliorer la performance énergétique des bâtiments sur le territoire français.

En complément, le Groupe va chercher à privilégier le recours aux énergies issues de sources renouvelables. Lorsque cela sera possible, le Groupe va également étudier la faisabilité de faire installer des panneaux solaires sur certains sites afin d'avoir recours à de l'autoconsommation en énergie renouvelable.

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

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

SUR LE SCOPE 3

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

S'agissant de la sur-fabrication, les équipes de Lagardère Publishing possèdent des outils pour optimiser la visibilité sur les stocks sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que des outils de prévision des ventes et prévoient des développements ultérieurs pour s'appuyer davantage sur la donnée en vue de se fixer des objectifs.

Tout en réduisant le taux de livres pilonnés chaque année, la branche diminue ses émissions sur l'ensemble du cycle de vie du livre et donc des postes clés déjà mentionnés ci-dessus (production de papier, impression-reliure, fret et déchets).

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

Enfin, pour réduire les impacts liés au fret, Lagardère Publishing réfléchit à la relocalisation éventuelle de la fabrication de certains produits et au groupement des livraisons à l'international. La branche a d'ores et déjà renforcé ses critères environnementaux dans la sélection des prestataires et travaille avec eux sur l'optimisation des livraisons.

Toutes ces actions ont démontré leur efficacité, notamment sur la partie traçabilité du papier et fabrication des livres. Ainsi, en France, Lagardère Publishing a réduit de près de 20 % ses émissions en l'espace de 12 ans (entre 2008 et 2020). Par ailleurs, l'ensemble des mesures mises en œuvre contribue notamment à afficher depuis près de dix ans une double indication sur les livres francophones : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

Le principal levier d'action de Lagardère Travel Retail concerne l'offre produit proposée dans l'ensemble des points de vente. Pour ce faire, la branche va en premier lieu travailler à promouvoir une offre de produits plus « responsables » pour laquelle des critères sont en train d'être définis en collaboration avec un panel d'experts internes et externes.

Une analyse du portefeuille produits, plus fine et complémentaire de celle initiée lors du premier bilan carbone, sera menée au cours de l'année 2024 afin de suivre de manière plus précise les réductions d'émissions associées.

En parallèle, la branche renforce ses échanges avec ses fournisseurs clés afin de mieux connaître leur stratégie et leurs engagements en matière de trajectoire bas carbone.

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

4,55 tCO₂eq/ETP

A.3 RÉSULTATS

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

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

Pour Lagardère Travel Retail, il existe une incertitude sur le montant exact des consommations. En effet, la branche opère plus de 5 120 points de vente à travers le monde et n'a pas toujours accès aux factures énergétiques détaillant les consommations de chaque point de vente, le coût de l'énergie étant bien souvent compris dans les charges payées aux concédants (propriétaires des aéroports/gares).

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

1

2

3

4

5

6

7

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

		Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	GROUPE	
		2022			2023			2022	2023
Consommations d'énergie de scope 1 (en MWh)	Consommation de combustible provenant du fioul	2 042	37	0	1 188	1 231	0	2 079	2 419
	Consommation de combustible provenant du gaz naturel	28 702	11 198	6 925	26 749	24 847	5 851	46 825	57 447
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)		30 744	11 235	6 925	27 937	26 078	5 851	48 904	59 866
Consommations d'énergie de scope 2 (en MWh)	Consommation d'électricité	31 141	167 375	8 314	27 349	198 614	8 374	206 830	234 338
	Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de chauffages urbains	794	7 777	2 423	280	8 123	1 546	10 995	9 948
Consommation totale d'électricité, de chaleur, de vapeur et/ou de froid (en MWh)		31 935	175 152	10 737	27 629	206 737	9 919	217 824	244 286
Consommations d'énergie de sources renouvelables (en MWh)	Consommation d'électricité, achetée ou acquise à partir de sources renouvelables (consommation incluse dans la consommation d'électricité reportée ci-dessus)	12 382	13 651	248	10 646	35 855	4 154	26 281	50 656
Part de la consommation d'électricité issue de sources renouvelables dans la consommation totale d'électricité (en %)		40 %	8 %	3 %	39 %	18 %	50 %	13 %	22 %
Consommation totale d'énergie (en MWh)		62 679	186 387	17 662	55 566	232 815	15 770	266 729	304 152

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO₂) ⁽¹⁾

		Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	GROUPE	
		2022			2023			2022	2023
Émissions de GES de scope 1 (Teq CO₂)									
Émissions brutes de GES de scope 1	Fioul	555	10	0	323	335	0	566	658
	Gaz naturel	5 277	2 065	1 253	4 919	4 591	1 059	8 595	10 570
	Carburant des véhicules	779	1 398	118	822	2 333	115	2 294	3 270
Sous-totaux		6 611	3 473	1 371	6 064	7 259	1 174	11 455	14 497
Émissions de GES de scope 2 (Teq CO₂)									
Émissions brutes de GES de scope 2 fondées sur la localisation	Électricité	6 957	57 065	305	6 291	70 696	307	64 327	77 294
	Réseau de chaleur urbaine	153	1 534	436	47	1 672	278	2 123	1 998
Sous-totaux		7 110	58 598	742	6 338	72 368	586	66 450	79 292
Émissions de GES de scope 3 (Teq CO₂)									
Voyages d'affaires	-	1 387	3 245	1 346	2 826	6 496	861	5 978	10 183
Déplacements domicile-travail des salariés	-	4 137	15 270	277	4 063	19 917	388	19 684	24 367
Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	Amont Fioul	108	2	0	63	65	0	110	127
	Amont Gaz naturel	881	335	238	819	687	201	1 455	1 708
	Amont Carburant	172	430	27	183	501	41	630	725
	Amont Électricité	1 884	11 948	156	1 748	14 681	157	13 987	16 586
Sous-totaux		8 568	31 229	2 045	9 703	42 346	1 648	41 842	53 697
Émissions totales de GES									
Total Groupe		22 289	93 301	4 158	22 105	121 973	3 408	119 747	147 486

Indicateur	2022	2021	2020
Émissions de CO ₂ scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires (en teqCO ₂)	11,20	10,90	13,50
Émissions de CO ₂ scope 1, scope 2 et déplacements des salariés par ÉTP ⁽¹⁾ (en teqCO ₂) ⁽²⁾	4,55	4,22	-

(1) Les déplacements des salariés incluent les déplacements professionnels ainsi que les déplacements domicile-travail. En 2023, ces données ont été remontées pour 96 % des ETP du Groupe (contre 93 % en 2022). En conséquence, les données des scopes 1 et 2 présentées dans le tableau ci-dessus, et qui couvrent 100 % des ETP, ont été recalculées pour être alignées sur les ETP couverts par les données sur les déplacements.

(2) Information non remontée avant 2022.

(1) Les émissions de 2022 ont été recalculées pour prendre en compte les changements effectués en 2023 concernant les facteurs d'émissions utilisés.

L'année 2023 se distingue de la précédente du fait de la reprise des activités du groupe Lagardère au niveau pré-Covid, là où l'exercice 2022 demeurerait partiellement affecté par un ralentissement lié à la crise sanitaire, notamment chez Lagardère Travel Retail. Après une période estivale exceptionnelle, notamment aux États-Unis et en Europe, Lagardère Travel Retail a réalisé un chiffre d'affaires historique et une forte croissance sur les neuf premiers mois.

En complément de cette dynamique, Lagardère Travel Retail a vu son périmètre organisationnel s'agrandir notamment avec l'acquisition de Marché International et de Costa Coffee en Pologne, entraînant ainsi la multiplication de ses points de vente.

En conséquence, le développement des activités de Lagardère Travel Retail a entraîné une augmentation des surfaces de boutique opérées, des consommations et donc des émissions enregistrées en 2023. La hausse du ratio des émissions de CO₂ scope 1, scope 2 et déplacements des salariés par ETP s'explique donc par l'augmentation des consommations d'électricité et de gaz, la reprise des déplacements professionnels ainsi que par un effectif plus important qu'en 2022, entraînant davantage de déplacements domicile-travail à prendre en compte.

Par ailleurs, l'accroissement des activités a également provoqué une forte hausse du chiffre d'affaires qui permet de limiter la hausse du ratio des émissions de CO₂ scope 1 et scope 2 par M€ de chiffre d'affaires entre 2022 et 2023.

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 ;
- ▶ une mise à jour des facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO₂.

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

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

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

Le **papier** constitue la matière première historique du Groupe. Issu de sources renouvelables, il peut être un matériau écologique par excellence à condition que les impacts de sa fabrication soient bien gérés, de la forêt à la feuille. Le papier génère en effet des 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 étant une ressource mondialisée importée de nombreux pays et qui se transporte à travers le monde, chacune des étapes de fabrication du papier peut mélanger plusieurs sources. Cette complexité impose une vigilance nécessaire, notamment dans la gestion des approvisionnements.

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

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

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

A.1 STRATÉGIE

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

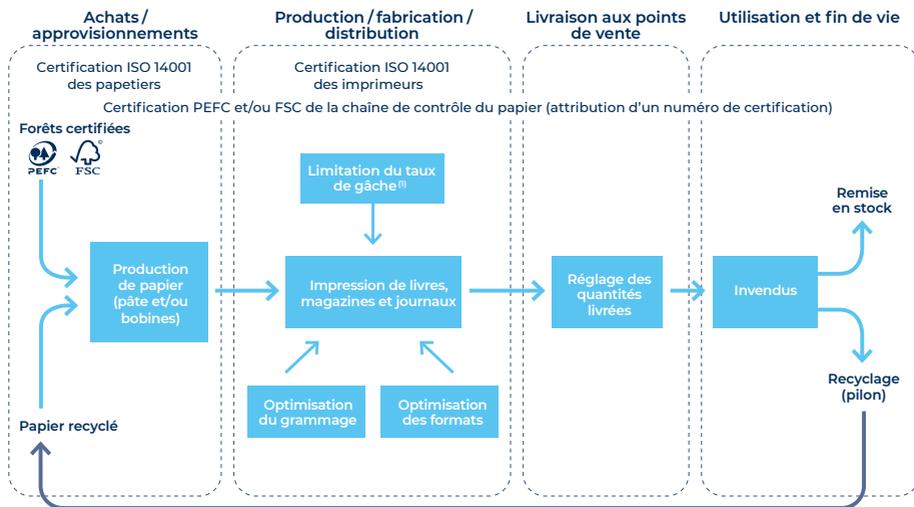
Le Groupe cherche en premier lieu à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement (forêt dans laquelle la quantité de bois coupé chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année, garantissant le maintien du stock de carbone dans la forêt contrairement à une forêt surexploitée ou à une zone déforestée) et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible. Que le papier soit directement acheté auprès des papeteries ou qu'il soit fourni par les imprimeurs avec lesquels le Groupe collabore, la politique reste de privilégier l'impression sur du papier certifié PEFC (Programme de reconnaissance des systèmes de certification forestière) ou FSC (Forest Stewardship Council).

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

Sur le sujet de la pollution plastique, Hachette Livre, après avoir réalisé un travail d'audit en 2020, a initié en 2021 son plan d'action à horizon 2030.

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.

LES ENJEUX DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Fort d'une lutte contre le gaspillage alimentaire entamée depuis plusieurs années dans ses opérations de restauration, Lagardère Travel Retail est allé plus loin en 2023 avec le lancement d'un programme global anti-gaspillage pour ses trois segments d'activité. Ce programme ambitieux, dénommé FLOW (Fighting to Limit Our Waste), comporte cinq piliers : la mesure, l'engagement des employés, les procédures anti-gaspi, les promotions en points de vente et la gestion des surplus.

De son côté, Lagardère Travel Retail déploie cinq axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire dans ses entités opérationnelles.

Sur le sujet de la pollution plastique, la branche s'attache à progressivement supprimer le plastique à usage unique de l'ensemble de ses points de vente exploités sous ses marques propres, et à réduire les emballages et les consommables.

A.2 DÉPLOIEMENT ACHATS DE PAPIER

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

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

Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux

exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

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

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

Depuis 2010, l'activité Presse est engagée dans une démarche visant à utiliser exclusivement des papiers certifiés PEFC (ou recyclés), imprimés par des prestataires eux-mêmes certifiés. Cette exigence permet d'apposer le logo de certification PEFC des prestataires imprimeurs dans l'ours ou le sommaire des publications. En complément, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé qui est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore trop faible en termes de volumes et de fournisseurs existants, le papier certifié est privilégié.

Par ailleurs, les opérationnels en charge des achats de papier dans le Groupe mènent depuis longtemps une politique de sensibilisation environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, la très grande majorité des achats de papier de Lagardère Publishing est effectuée auprès de papetiers certifiés ISO 14001.

SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

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

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes dédiées 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 lien avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Le choix d'un grammage plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier.

La technologie d'impression à la demande contribue également à cette réduction, 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 2023.

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 une sélection de plus de 288 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF via le réseau de libraires. Au total, en incluant les titres de la BnF, le catalogue d'impression à la demande de Hachette Livre en France compte 413 439 titres.

FIN DE VIE DU PAPIER

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

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

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

LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenue un enjeu majeur, Lagardère Travel Retail s'efforce d'y contribuer sur l'ensemble de ses territoires d'implantation en déployant une stratégie globale anti-gaspillage visant à éviter, réduire et revaloriser les invendus. Sensibilisation aux enjeux du gaspillage, suivi et mesure des pertes, optimisation de la prévision des ventes, de la production et de la gestion des inventaires, mécaniques de discount et donations à des associations constituent ainsi les pierres angulaires du programme FLOW.



Promotion de l'initiative Défi No Gaspi en devanture d'une boutique Relay.

Le déploiement progressif d'un système d'information commun (SAP) vise aussi à améliorer la fiabilité des données de mesure et des hypothèses de production. Par ailleurs, de nombreuses initiatives ont vu le jour ces dernières années afin de prévenir le gaspillage autant que possible :

- ▶ diverses offres promotionnelles sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes et, dans le cadre du programme anti-gaspillage FLOW, un atelier a été organisé en 2023 avec des représentants de pays pour instaurer les promotions et les communications efficaces en point de vente pour renforcer la lutte contre le gaspillage ;

- ▶ en France, l'initiative Défi No Gaspi permet de mieux sensibiliser et informer le client. Des règles promotionnelles ont été uniformisées dans les enseignes propres, permettant des réductions de 30 à 50 % sur les produits en fin de date limite de consommation/date de durabilité minimale ;
- ▶ des applications afin de faciliter la vente de produits proches de la date d'expiration via des paniers à prix réduits. En Europe, un grand nombre de restaurants utilisent Too Good To Go (Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse, Pologne et Italie). Outre-Atlantique, l'application GoodMeal est utilisée au Chili ;
- ▶ en complément de ces initiatives, les invendus sont offerts, en direct à des associations locales ou via des plateformes qui redistribuent les donations aux ONG telles que Food Angels (Hong Kong), the Goodr Program (États-Unis) et Last Minute Market (Italie).

Concernant la transformation des pertes, plusieurs initiatives existent dans les pays. Ainsi, en République tchèque, un composteur intelligent a été mis en place afin de réduire le poids des poubelles et de valoriser la matière. Par la suite, le compost est mis à disposition des clients gratuitement avec des explications sur son utilisation. Par ailleurs, aux Émirats arabes unis, les équipes ont conclu un partenariat avec la start-up Bean and Beyond pour récupérer le marc de café et produire des champignons utilisés ensuite dans leurs préparations.

Pour partager les bonnes pratiques entre les pays, une communauté de chefs a été créée, regroupant des chefs cuisiniers internationaux pour promouvoir des recettes anti-gaspillage ainsi que des recettes véganes et végétariennes. Ces recettes sont ensuite mises à disposition de tous les pays via une plateforme en ligne.

RÉDUCTION DU PLASTIQUE

Portées par la volonté permanente de réduire leurs empreintes environnementales, les filiales du groupe Lagardère avancent sur le sujet de la réduction du plastique.

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

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

Depuis, Hachette Livre a progressé en France dans la mise en œuvre de son plan d'action Bas-Plastique, concentrant ses efforts sur l'éco-conception des produits (diminution du pelliculage des livres, remplacement de la cale en plastique de certains coffrets par du carton et diminution du film de groupage) et la réduction du plastique dans l'activité logistique (réduction de l'épaisseur des

films de palettisation machine et des films de palettisation manuelle, réduction de l'épaisseur et intégration de plastique recyclé dans les films thermorétractables, suppression de l'utilisation de ruban adhésif en PVC dans les entrepôts et mise en place d'un plan de progrès sur le tri des déchets logistiques).

Fin 2019, Lagardère Travel Retail avait pris la décision de supprimer tout consommable en plastique utilisé par ses marques internes pour ses opérations de restauration. Cette initiative a été mise en œuvre en France à partir de juillet 2020 et a été progressivement étendue à l'ensemble des pays.

99 % des pays ayant une activité de restauration ont supprimé les consommables en plastique à usage unique (calculé sur le chiffre d'affaires, sur les marques internes uniquement).

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. Dès la fin 2022 et en parallèle de cette démarche, la branche a revu la façon d'utiliser les consommables plastiques afin d'en réduire l'usage en appliquant le principe des 4 R : Remove, Reduce, Reuse and Recycle.

En 2023, les consignes pour des consommables plus responsables ont été mises à jour afin de les étoffer et les adapter aux sacs de caisse. Des experts emballages ont été consultés afin de définir des lignes directrices globales sur les matériaux préférés, tolérés et à bannir pour tous les consommables et sacs de caisse.

Une nouvelle politique globale autour des sacs de caisse a été mise en place. Afin de réduire le volume de sacs distribués, les vendeurs ont pour consigne de demander en amont si un sac est nécessaire et de le facturer, le cas échéant, dans l'ensemble des pays. Les sacs sont composés de matériaux plus responsables, tels que défini dans les lignes directrices internes (papier certifié FSC ou PEFC, papier recyclé à plus de 80 %). Depuis 2023, la branche s'engage à ne plus commander de sacs en plastique vierge ou oxo-biodégradable pour toutes ses marques propres.



Sac de caisse chez Lagardère Travel Retail.

Des alternatives aux bouteilles en plastique sont également testées avec l'ambition de proposer à terme une alternative dans tous ses points de vente. La branche encourage les tests de différents types de fontaines à boissons à travers son réseau (aéroport Charles de Gaulle en France, Pologne et République tchèque) et d'autres tests sont prévus aux États-Unis à partir de 2024.

ÉCO-CONCEPTION

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

SEMAINE DE L'ÉCO-CONCEPTION

hachette LIVRE Les 19 & 21 décembre En visio & interactif

Après le succès des premières Semaines de l'éco-conception en 2021 et 2022, la Direction RSE et la Direction Technique ont le plaisir de vous inviter à leur édition 2023.

Nous vous proposons 2 sessions pour vous accompagner dans le lancement ou l'accélération de pratiques d'éco-conception de vos livres, coffrets et/ou fascicules et partager avec vous les bonnes pratiques et outils pour aller plus loin.

Session 1 - Climat
Mardi 19 décembre à 16h

- Découverte de la stratégie bas-carbone "30-30" du groupe et de son plan d'action ambitieux.
- Des témoignages inspirants d'éditeurs qui ont innové avec succès pour réduire leurs émissions de CO2.

Session 2 - Pollution
Jeudi 21 décembre à 13h45

- Découverte de la stratégie et du plan d'action bas-plastique du groupe.
- Zoom sur les actions entreprises par la distribution.
- Mise en lumière d'initiatives d'éditeurs ayant réduit leur utilisation de plastique (produits et process).

Les sessions seront aussi ponctuées d'interventions d'experts et partenaires et seront l'occasion de discussions pour partager des idées et pistes d'amélioration.

Ouvertes à toutes et à tous
Les personnes ayant participé aux premières Semaines de l'éco-conception sont les bienvenues à cet événement !

Support de communication de la Semaine de l'éco-conception chez Hachette Livre.

En 2023, Lagardère Publishing a poursuivi son programme annuel sur l'éco-conception inauguré en 2021 dont l'objectif est d'initier ou d'accélérer les pratiques d'éco-conception au sein des équipes et d'impliquer tous les métiers dans les efforts pour atteindre les objectifs liés à sa trajectoire de réduction de l'empreinte plastique. Dans le cadre de ce programme sont notamment organisés une Semaine de l'éco-conception (série de webinaires ouverts à tous pour sensibiliser aux grands enjeux liés au climat et à la pollution plastique et partager des bonnes pratiques à toutes les étapes du cycle de vie des produits) et un éco-challenge interne (visant à mettre en valeur des produits éco-conçus et des process verts lancés dans les équipes).

Ce programme a été récompensé en 2023 par la Victoire d'Or aux trophées des Victoires du Capital Humain, saluant ainsi la stratégie de la branche.

De son côté, Lagardère Travel Retail progresse sur l'éco-conception de ses points de vente. Ainsi, trois magasins éco-conçus ont vu le jour : une boutique Aelia Duty Free à Genève (2021), un point de vente Travel Essentials Discover à Singapour (2022) et le magasin Future is Local à Prague (2022). Cette évolution passe par une analyse complète du cycle de vie du point de vente, depuis les spécifications et le choix des matériaux jusqu'à l'offre de produits et à la gestion des déchets. En 2023, plus de 40 designers et architectes internationaux de Lagardère Travel Retail ont été formés aux principes de l'éco-design afin de leur permettre d'apporter davantage de circularité dans tous les prochains concepts de la branche.

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

Lancé en 2022, Go Green est un challenge intrapreneurial qui proposait aux collaborateurs de Lagardère Travel Retail France de soumettre des projets autour de la durabilité.

Le projet de plateforme Huggy a été retenu parmi dix autres initiatives et a vu le jour en juin 2023 avec une première phase de test dans une cinquantaine de magasins de la région Grand Est en France. Elle permet aux magasins de mettre à disposition du matériel inutilisé et encombrant au profit d'autres points de vente.

En fin d'année 2023, après ce test concluant, le projet a été déployé sur près des 900 boutiques du réseau. À date, plus d'une centaine de connexions et des dizaines d'échanges ont déjà eu lieu sur divers matériels.

A.3 RÉSULTATS

Indicateur	2023	2022	2021
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	101,9	140,5	135,1
Poids du papier fourni (en kilotonne)	38,1	37,0	44,4
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	139,9	177,5	179,5
Pourcentage du papier certifié	94,7	95,5	95,0
Pourcentage du papier recyclé	4,7	3,9	3,9
Pourcentage des pays ⁽¹⁾ ayant une activité de restauration qui ont mis en place un système de mesure et au moins une initiative de réduction du gaspillage alimentaire ⁽²⁾ (calculé sur le chiffre d'affaires, sur les marques internes uniquement)	67	65	49
Pourcentage des pays ⁽¹⁾ ayant une activité de restauration qui ont supprimé les consommables en plastique à usage unique ⁽³⁾ (calculé sur le chiffre d'affaires, sur les marques internes uniquement)	99	95	48
Consommation d'eau (en m ³)	655 213	480 625	432 301

- (1) La mise en œuvre d'initiatives au niveau d'un pays ne signifie pas que l'ensemble des points de vente les réalisent.
 (2) Le calcul de l'indicateur repose sur deux critères : le pays a mis en place un outil de reporting pour suivre le gaspillage alimentaire et a mis en place des initiatives pour le réduire. Si le pays remplit les deux critères, son chiffre d'affaires dans le secteur de la restauration est ajouté aux autres et divisé par le chiffre d'affaires total du secteur de la restauration pour obtenir le pourcentage.
 (3) Pour satisfaire à ce critère, un pays ne doit pas utiliser de matériaux interdits dans les lignes directrices sur les matériaux. Si le pays est en conformité avec les directives sur les matériaux, son chiffre d'affaires dans le secteur de la restauration est ajouté aux autres et divisé par le chiffre d'affaires total dans le secteur de la restauration pour obtenir le pourcentage.

2.3.3.3 LES ENJEUX DE BIODIVERSITÉ ET DE PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES

Par son métier d'éditeur, Lagardère Publishing sollicite des ressources naturelles sylvestres en amont de sa chaîne de valeur. En effet, la fabrication du papier induit l'exploitation des forêts qui impacte ainsi la biodiversité et les écosystèmes *in situ*. Selon la forêt dont il est issu, il est essentiel de considérer les risques liés à la provenance du bois utilisé par la filière du papier et de la pâte à papier. Une attention particulière doit être portée sur les exploitations en amont, susceptibles de contribuer à la déforestation, ou encore aux monocultures qui se substituent aux forêts naturelles ou à d'autres milieux à haute valeur de conservation.

A.1 STRATÉGIE

L'attention portée à l'approvisionnement en matières premières de Hachette Livre est placée au cœur de sa stratégie depuis plusieurs années. Afin d'atténuer son impact sur la biodiversité, la sélection des fournisseurs de sa chaîne de valeur s'opère dans le cadre fixé par les labels du Conseil de soutien de la forêt (FSC®) et du Programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFCTM) afin de garantir un approvisionnement durable et certifié de ses papiers.

L'utilisation de ces labels permet de garantir le respect de principes de gestion responsable des forêts, notamment le respect des traités internationaux, le soutien des droits des peuples autochtones, le maintien du bien-être social et économique des communautés locales, l'incitation à l'utilisation efficace des services écosystémiques de la forêt pour en garantir la viabilité économique, ainsi que le maintien de la diversité biologique et les valeurs et services écosystémiques qui y sont associés (ressources hydriques, sols, paysages, espèces et habitats patrimoniaux, etc.).

Ainsi, acheter du papier certifié encourage 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.

A.2 DÉPLOIEMENT

Depuis 2022, Hachette Livre s'approvisionne à 99 % auprès de fournisseurs de papiers recyclés ou certifiés par le label FSC® ou PEFCTM. Afin d'atténuer les risques liés à la perte de biodiversité par la déforestation et la dégradation des forêts, des programmes de vérification de la composition des papiers achetés ont été déployés en Asie. Ces processus de contrôle intègrent une consultation des fournisseurs et permettent l'exclusion des prestataires qui ne répondent pas aux exigences définies dans la stratégie d'approvisionnement de Hachette Livre (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

Par ailleurs, la branche travaille sur des initiatives pour développer la biodiversité et reconnecter ses sites à la nature. En effet, au-delà de veiller à maintenir l'équilibre de la biodiversité et des écosystèmes qui lui fournissent des services écosystémiques en amont de sa chaîne de valeur, Lagardère Publishing cherche à réduire l'impact de ses activités directes sur son environnement proche.

En 2023, le site du siège de Hachette Livre en France a ainsi été labellisé Refuge LPO par la Ligue pour la protection des oiseaux. Des aménagements spécifiques visent à favoriser la présence et la diversité de la faune aviaire locale.

De même, Hachette Livre a mis en place des espaces d'écopâturage sur le site de Maurepas. En accueillant des moutons et des chèvres, l'entreprise participe à une gestion plus respectueuse de ses espaces verts, encourageant ainsi une biodiversité plus riche, tant au niveau de la faune que de la flore. Cette initiative contribue également à la préservation d'espèces qui, étant trop petites ou trop maigres pour être destinées à la consommation de viande, étaient en danger de disparition.

2.3.4 ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

2.3.4.1 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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

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, déployé depuis 2013. En 2023, la mise à jour du Code de Conduite du Groupe a été diffusé par Arnaud Lagardère. Ce document est applicable à tous et rappelle les exigences éthiques du Groupe.

Ce document, porté par Direction des Risques, du Contrôle Interne et de la Compliance Groupe, sous l'autorité de la Secrétaire Générale, membre du Comité Exécutif, est mis en pratique via des procédures spécifiques destinées à encadrer les activités considérées comme étant à risque et des processus de contrôle qui en vérifient le bon respect. Par ailleurs, une ligne d'alerte éthique accessible depuis 2020 sur le site Internet du Groupe peut être utilisée par toutes les parties prenantes pour signaler notamment d'éventuels faits de corruption.

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

A.2 DÉPLOIEMENT

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

Sur le terrain, les Correspondants Compliance assurent la diffusion des principes de lutte contre la corruption au moyen de formations, apportent leur assistance et leur support aux équipes opérationnelles pour analyser les risques, effectuer les vérifications nécessaires sur les futurs partenaires et prendre les mesures adéquates pour prévenir la survenance d'acte de corruption et répondre aux questions des collaborateurs.

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

Les enjeux liés à l'éthique des affaires sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques du présent document, au paragraphe Éthique des affaires (cf. § 4.1.3.3).

A.3 RÉSULTATS

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- ▶ le déploiement du programme de lutte anti-corruption est suivi lors des Comités des risques qui se tiennent deux fois par an et par branche d'activité. Ces comités réunissent notamment la Direction Générale du Groupe et la Direction Générale de chaque branche ;
- ▶ 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 ;
- ▶ l'audit interne effectuée régulièrement des contrôles de la mise en œuvre du programme anticorruption dans les différentes entités.

2.3.4.2 RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

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

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

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

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

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

Ce programme de mise en conformité est intégré dans la démarche de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. En 2023, les processus transverses au Groupe ont été recensés et les plus sensibles ont fait l'objet d'analyses d'impact. Par ailleurs, des missions d'audit interne sont régulièrement conduites sur ce programme qui est également suivi par le Comité d'Audit du Groupe.

Les enjeux liés à la protection des données personnelles sont également décrits dans le chapitre Facteurs de risques, au paragraphe Risques liés à la sécurité des données (cf. § 4.1.3.2).

2.3.4.3 AUTRES INFORMATIONS ÉTHIQUES

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

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

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

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

1

2

3

4

5

6

7

2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS

RFA

2023 2022

Indicateurs sociaux		
Effectifs		
Effectifs permanents au 31 décembre ⁽¹⁾	31 316	27 383
Effectifs Lagardère Publishing	7 601	7 479
Effectifs Lagardère Travel Retail	22 619	18 803
Effectifs Autres activités	1 096	1 101
Effectifs femmes	19 873	17 586
Effectifs hommes	11 443	9 797
Effectifs Top exécutifs	381	365
Effectifs Cadres / Managers	7 415	6 567
Effectifs Autre salariés	23 520	20 451
Effectifs moins de 30 ans	8 315	8 085
Effectifs 30-39 ans	8 541	7 213
Effectifs 40-49 ans	6 707	5 816
Effectifs 50 ans et plus	7 753	6 269
Effectifs France	5 637	5 532
Effectifs Europe (hors France)	11 406	8 876
Effectifs Continent américain	10 576	10 146
Effectifs Asie-Océanie	3 307	2 502
Effectifs Afrique	290	327
Effectifs non permanents ⁽²⁾ au 31/12	4 409	-
Salariés dits « occasionnels » ⁽³⁾ en équivalents temps plein ⁽⁴⁾	929	819
Nombre d'heures d'intérim au cours de l'année en équivalents temps plein	1 025	986
Organisation du travail		
Effectifs à temps plein	24 173	22 969
Effectifs à temps partiel	7 143	4 414
Dialogue social		
Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre	553	497
Nombre d'accords collectifs signés durant l'année	205	115
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'égalité professionnelle	60	58
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	63	61
Part des salariés couverts par un accord collectif sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap	43	39
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la couverture sociale	54	54
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la durée du travail	70	68
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la formation	46	47
Part des salariés couverts par un accord collectif sur la rémunération	67	63
Indicateurs environnementaux		
Consommation de gaz naturel (en GWh)	57	47
Consommation de fioul domestique (en GWh)	2	2
Consommation d'électricité (en GWh)	234	207
Consommation de vapeur utilisé pour le chauffage (en GWh)	10	9
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de gaz naturel des bâtiments (en teqCO ₂)	10 570	8 595
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de fioul des bâtiments (en teqCO ₂)	658	566
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de carburant des véhicules (en teqCO ₂)	3 270	2 294
Émissions de CO ₂ de scope 2 liées aux consommations de d'électricité (en teqCO ₂)	77 294	64 327
Émissions de CO ₂ de scope 2 liées aux consommations de réseaux de chauffage urbain (en teqCO ₂)	1 998	2 123
Émissions de CO ₂ de scope 3 liées aux consommations d'énergie non comptabilisées dans les scopes 1 et 2 (en teqCO ₂)	19 147	16 181
Émissions de CO ₂ de scope 3 liées aux déplacements professionnels des salariés (en teqCO ₂)	10 183	5 978
Émissions de CO ₂ de scope 3 liées aux déplacements domicile-travail des salariés (en teqCO ₂)	24 367	19 684

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

(2) Les effectifs non permanents (appelés en France CDD, contrats à durée déterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année.

(3) 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.

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

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

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

RFA

2.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

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

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles les reportings seront progressivement déployés ;
- ▶ de certaines entités répondant à un critère de taille :
 - pour le reporting énergétique, exclusion des locaux occupés par moins de dix personnes,
 - pour le reporting carbone dédié aux déplacements des salariés (véhicules de fonction, déplacements domicile-travail et déplacements professionnels), exclusion des entités de moins de 50 salariés (exception faite de quatre entités dont les effectifs vont de 64 à 381 salariés et qui ont été exclues du processus de collecte en 2023 pour des raisons de non significativité ou d'indisponibilité des données).

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

En prenant en compte un périmètre monde et en considérant les critères d'exclusions explicités précédemment :

- ▶ les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 sources fixes ainsi que sur les consommations d'eau couvrant 99,96 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre 2023 ;
- ▶ les informations sur les déplacements des salariés et les émissions de gaz à effet de serre associées (carburant des véhicules de fonction, déplacements professionnels et déplacements domicile-travail) couvrant 97 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre 2023.

Les données communiquées d'une année sur l'autre sont à périmètre comparable. Ainsi, pour 2023, les données des exercices précédents ont été recalculées en prenant comme référence le périmètre arrêté de l'exercice 2022.

2.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

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/vérfifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

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

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

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

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

A.1 LE REPORTING SOCIAL

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des particularités 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 théoriques par ETP par an 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.

A.2 LE REPORTING ENVIRONNEMENTAL ET CARBONE

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.

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.

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 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. Depuis l'exercice 2015, l'ensemble de ces données remontent bâtiment par bâtiment.

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. Les émissions de gaz à effet de serre publiées à la section 2.3.3.1.A.3 font référence :

- ▶ au scope 1, c'est-à-dire les émissions directes issues des sources fixes (gaz et fioul consommés dans les bâtiments) et mobiles de combustion (carburant consommé par les véhicules détenus) ;
- ▶ au scope 2, c'est-à-dire les émissions indirectes associées aux achats d'énergie, notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain. Ces émissions sont calculées avec l'approche location-based ;

▶ à certaines émissions du scope 3, notamment :

- les émissions indirectes issues des déplacements professionnels des salariés,
- les émissions indirectes issues des déplacements domicile-travail des salariés,
- les émissions indirectes liées à l'énergie et non incluses dans les scopes 1 et 2 (partie amont des émissions).

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Empreinte de l'Ademe qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. Ces facteurs sont revus tous les ans et font partie intégrante du processus de révision du protocole de reporting.

Dans le cadre du bilan carbone réalisé en 2021 avec l'aide de Carbone 4, le Groupe a mis à jour l'ensemble de ses facteurs d'émissions scope 1 et scope 2, notamment pour prendre en compte uniquement la partie combustion de l'énergie (la partie amont devant être comptabilisée dans le poste « émissions indirectes liés à l'énergie et non incluses dans les scopes 1 et 2 » du scope 3).

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 reportées par les entités.

A.3 LE REPORTING SOCIÉTAL

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

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société Lagardère (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC (Accréditation Cofrac Validation/Vérification sous le numéro n° 3-1886, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

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

COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- ▶ dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de double matérialité, les risques relatifs aux thématiques Santé et Sécurité et travailleurs dans chaîne de valeur ne couvrent pas encore de politiques pour la branche Lagardère Travel Retail ;
- ▶ les politiques relatives au respect de la vie privée pour Lagardère News et à la lutte contre la corruption ne couvrent pas d'indicateur clé de performance.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION

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

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

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

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'Administration :

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

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

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ 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 ».

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

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

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

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

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à notre programme de vérification constitué de nos procédures propres, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de dix semaines environ. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Développement durable et RSE, Ressources humaines, Techniques et Achats, Services et Opérations, et Risques, Compliance et Contrôle interne.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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

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

- ▶ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ;

- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- ▶ 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 vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 ;
- ▶ 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⁽²⁾. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- ▶ 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 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ▶ 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 ;

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

(2) Informations qualitatives sélectionnées : Politique de gestion responsable du papier déployée par Lagardère Publishing et actions mises en œuvre pour la traçabilité et le suivi des qualités de papiers achetés ; Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing en faveur de l'accessibilité, l'alphabétisation et la promotion de la lecture et du divertissement ; Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail pour réduire leur usage de plastique ; Politique et actions déployées par Lagardère Travel Retail en matière de santé et sécurité des consommateurs ; Actions mises en œuvre par Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing et Lagardère News en matière de santé et de sécurité au travail ; Politique et actions déployées en matière de lutte contre la corruption.

- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants ⁽¹⁾, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 11 % et 33 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- ▶ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Paris-La Défense, le 20 mars 2024

**L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés**

Arianne Bucaille

Associée, Audit

Julie Mary

Directrice, Développement Durable

(1) Informations quantitatives sociales : Effectif permanent fin de période ; Effectif non permanent fin de période ; Effectif moyen permanent (en ETP) ; Taux de départs non sollicités total et par statuts professionnels ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié permanent ; Pourcentage des femmes parmi le top exécutif ; Pourcentage des femmes parmi les cadres/managers ; Taux de fréquence lié aux accidents de travail. Informations quantitatives environnementales : Pourcentage du papier certifié ; Pourcentage du papier recyclé ; Consommations d'énergie de scopes 1 et 2 ; Émissions de CO₂ de scopes 1 et 2 ; Émissions de CO₂ de scope 3 liées aux trajets domicile-travail des salariés et aux déplacements professionnels ; Émissions de CO₂, scope 1, scope 2 et déplacements des salariés (trajets domicile-travail et déplacements professionnels) par ETP. Informations quantitatives sociétales : Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte destinés au grand public et vendus en librairie (hors BD et illustrés) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année ; Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays ayant mis en place un système de mesure et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire ; Pourcentage du chiffre d'affaires restauration des pays qui sont passés à des consommables plus responsables (en respect avec les guidelines de matériaux), sur les marques internes ; Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis.

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

RFA

2.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

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

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

la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne.

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

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

L'année 2023 a marqué la sixième année de déploiement de ce plan d'évaluations.

2.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

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

- ▶ sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 2.3.2 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que les sections 2.3.1.5 et 2.3.4.2 consacrées aux travailleurs dans la chaîne de valeur et au droit à la vie privée ;
- ▶ sur la question de la santé et de la sécurité des personnes, voir la section 2.3.1.2 sur la santé et sécurité au travail ainsi que la

section 2.3.1.4 traitant des questions de santé et sécurité des consommateurs ;

- ▶ sur l'environnement, voir la section 2.3.3 relative à la lutte contre le changement climatique et aux sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire.

Pour chacune de ces thématiques, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre. Concernant le mécanisme d'alerte, celui-ci est désormais en place au sein du Groupe depuis 2020.

2.8 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

RFA

CADRE RÉGLEMENTAIRE ET EXIGENCES

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

Au titre de l'exercice 2023, les exigences en matière de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité vis-à-vis des six objectifs environnementaux définis par la réglementation (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention de la pollution, protection et restauration des écosystèmes) ainsi que l'alignement vis-à-vis des deux objectifs climatiques (idem exercice 2022).

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

Pour chacun de ces objectifs, les annexes techniques fournissent les définitions des activités éligibles, y compris les codes de la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE) correspondants, ainsi que les critères techniques permettant de les qualifier comme effectivement durables (ou alignées). Pour être qualifiés de durables, ces activités devront également respecter les exigences en matière de garanties minimales définies par le Règlement Taxonomie.

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

Tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, tout en prenant en compte les critères techniques d'alignement, Lagardère a ainsi apprécié l'éligibilité de ses activités :

- ▶ par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2485 (venant compléter le Règlement délégué climat) pour les objectifs climatiques ;
- ▶ par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2486 concernant les quatre autres objectifs environnementaux.

PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2023. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2023 et conformément aux indications fournies par la réglementation⁽¹⁾ pour définir les composantes du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE ET ALIGNÉ

Concernant le chiffre d'affaires, et au regard du cadre réglementaire présenté ci-dessus, il s'avère que les activités de Lagardère Radio ainsi que l'ensemble des activités de Lagardère Live Entertainment sont éligibles à l'objectif d'adaptation au changement climatique (identifiées dans l'annexe II de l'Acte Délégué (UE) 2021/2139 sur l'objectif climatique paru en avril 2021) et considérées comme habilitantes. Une activité est reconnue comme contribuant à l'adaptation au changement climatique et comme activité habilitante dès lors qu'elle permet directement à d'autres activités de limiter les impacts négatifs du changement climatique et d'en maximiser les effets bénéfiques⁽²⁾.

Les autres activités du Groupe (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) appartiennent à des secteurs qui ne sont éligibles à aucun des objectifs environnementaux définis par la Taxonomie.

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

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

Sur l'année 2023, il ressort que **la part des activités éligibles aux objectifs climatiques représentent 1,36 % du chiffre d'affaires du groupe Lagardère et que la part des activités alignées représentent 0,003 %**⁽³⁾.

L'analyse de la contribution substantielle aux objectifs climatiques, destinée à calculer le chiffre d'affaires aligné des activités de programmation et de diffusion s'est appuyée sur le contrat climat

en place au sein de Lagardère News depuis juillet 2022, dont les activités radios sont désormais séparées et regroupées dans une nouvelle société juridique en commandite : Lagardère Radio. Ce contrat engage à valoriser et reporter le contenu éditorial traitant de thématiques liées à l'environnement notamment sur la question du dérèglement climatique. À partir de ce suivi, les équipes chargées du reporting ont estimé la valeur monétaire de ce temps d'antenne

(1) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 bis ou à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.

(2) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, article 11 et article 16.

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

en imputant la part de l'activité économique radio au temps consacré aux contenus « verts ». Pour ce faire, ils ont tenu compte de la durée des sujets/interventions liés à du contenu « vert » en considérant le temps d'antenne de certaines émissions uniquement et en retirant le temps d'antenne musique ainsi que le temps d'antenne du soir, au cours duquel il n'y a pas d'invité et où il semble donc plus compliqué d'intervenir sur les sujets en question.

Concernant les activités créatives, artistiques et de divertissement, l'analyse de la contribution substantielle s'est réalisée en cherchant à identifier, parmi l'ensemble de la programmation de spectacles et concerts en 2023, les dates qui auraient pu générer un chiffre d'affaires aligné au regard du contenu de cette programmation.

Par la suite, afin de s'assurer du respect des critères de contribution substantielle, les équipes se sont appuyées sur les travaux réalisés sur les risques climatiques physiques au sein du Groupe au cours des années 2022 et 2023. L'analyse de l'exposition des activités éligibles aux risques physiques et l'évaluation des risques et de la vulnérabilité climatiques effectuées n'ayant pas révélé de risques significatifs pour les activités du Groupe à date ⁽¹⁾, aucun plan d'adaptation aux risques physiques ne nécessite d'être mis en place. En conséquence, les activités concernées sont considérées comme adaptées.

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

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX) ET DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX)

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

En 2023, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 1 165 M€ et est principalement composé des regroupements d'entreprises de la période pour un montant de 478 M€, notamment dans la branche Travel Retail avec l'acquisition de Tastes on the Fly, Marché International et Costa Coffee ainsi que des augmentations des droits d'utilisation des contrats de location des points de vente (« contrats de concession ») de l'activité Travel Retail. Ces droits sont la contrepartie de la valeur actualisée des loyers futurs fixes pour lesquels le Groupe s'est engagé à la signature d'un contrat

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

Les CapEx significatifs relatifs aux activités ci-dessous ont été analysés :

- ▶ l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique (activité 6.3) ;
- ▶ l'installation, la maintenance et la réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5) ;
- ▶ l'acquisition et propriété de bâtiments (activité 7.7).

Il ressort de l'analyse que **48 % des CapEx de Lagardère sont éligibles et que 22,3 % sont alignées** au titre de l'exercice 2023 ⁽²⁾.

Pour réaliser l'analyse de l'alignement des CapEx, les critères de contribution substantielle et de DNSH ont été appliqués afin de calculer la part d'alignement. L'analyse de vulnérabilité aux risques physiques effectuée en 2023 montre que, même dans le scénario 4 °C, les impacts estimés en 2050 restent modestes : le montant de dommages estimés des actifs testés est inférieur à 1 % de leur valeur nette comptable.

Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, l'analyse a consisté à obtenir le certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A. Lorsque le certificat n'était pas disponible, ont été considéré comme alignés les bâtiments faisant partie des Top 15 du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

Par ailleurs, les CapEx reflétés au numérateur correspondant à l'activité 7.3 sont non significatifs en 2023.

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

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

Le dénominateur OpEx pour l'année 2023 s'élève à 63 M€ et représente moins de 1 % du total des charges opérationnelles du Groupe (charges externes, charges de personnel, etc.), ce qui n'est pas représentatif de son modèle d'affaires. Ainsi, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe. En conséquence, l'analyse des Opex éligibles et/ou alignés n'a pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

(1) Voir la section 2.3.3.1 du chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière » ainsi que la section 1.4 de la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2023 pour plus de détails sur ces travaux.

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

Chiffres d'affaires au 31 décembre 2023 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2023	Objectif : adaptation au changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Lagardère Publishing	2 809	-	-	-
Lagardère Travel Retail	5 018	-	-	-
Autres activités	254	110	0,2	0,003 %
Total chiffre d'affaires	8 081	110	0,2	0,003 %

CapEx au 31 décembre 2023 (en M€)

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2023	Objectif : atténuation du changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Immobilisations incorporelles	251	0	-	0,00 %
Immobilisations corporelles	355	0,3	0,3	0,03 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	559	559	259,5	22,27 %
Total CapEx	1 165	559,3	259,8	22,30 %

La composition de l'augmentation des CapEx par nature d'immobilisations est présentée ci-dessous :

(en M€)	31.12.2023	31.12.2022
Augmentation des immobilisations incorporelles	30	26
Augmentation des immobilisations incorporelles liée aux variations de périmètres	221	86
Total immobilisations incorporelles	251	112
Augmentation des immobilisations corporelles	238	149
Augmentation des immobilisations corporelles liée aux variations de périmètres	117	8
Total immobilisations corporelles	355	157
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location	419	208
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location liée aux variations de périmètres	140	41
Total droits d'utilisation sur contrats de location	559	249
Total CapEx	1 165	518

Les principales augmentations sont issues des regroupements d'entreprises de la période pour un montant de 478 M€, notamment dans la branche Travel Retail avec l'acquisition de Tastes on the Fly, Marché International et Costa Coffee.

Par ailleurs, les nouveaux droits d'utilisation résultant principalement de gains d'appels d'offre de la période s'élevaient à 419 M€, contre 208 M€ en 2022.

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
	Activités liées au gaz fossile	
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux	Non

Année fiscale	Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)																												
	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)																		
en M€	Monnaie																		O; N; N/EL ^(*)	O; N; N/EL	%	H	T														

A. Activités éligibles à la taxinomie

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

Activités de programmation et de diffusion	CCA/8.3	0,22	0,003 %	N/EL	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O	0 %		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0,22	0,003 %	%	%	%	%	%	%	NA	NA	NA	NA	NA	NA	O	0 %		
dont habitantes		0,22	100 %	%	%	%	%	%	%	NA	NA	NA	NA	NA	NA			H	
dont transitoires		0	0 %							NA	NA	NA	NA	NA	NA				T

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

				EL; N/EL															
Activité de programmation et de diffusion	CCA/8.3	80	0,99 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2 %		
Activités créatives, artistiques et de spectacle	CCA/3.1	30	0,37 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		110	1,36 %	%	%	%	%	%	%								2 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A)		110	1,36 %	%	%	%	%	%	%								2 %		

B. Activités non éligibles à la taxinomie

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie (B)		7 971	98,64 %																
Total A + B		8 081	100 %																

(*) O : Oui / N : Non / N/EL : Non éligible.

Année fiscale	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)								
	Code(s) (2)	Part des CAPEX (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés (A.1) ou éligibles (A.2) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
en M€	Monnaie	%	O; N; N/EL ^(*)	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	%	H	T

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

Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	OCM/7.3	0,3	0,03 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	O	N/EL	NA	O	NA	NA	NA	NA	O	0 %	H	
Acquisition et propriété de bâtiments	OCM/7.7	259,5	22,27 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	NA	NA	NA	NA	O	3 %		
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		259,8	22,3 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	NA	NA	NA	NA	O	3 %		
dont habitantes		0,3	0,03 %	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	%	H	
dont transitoires			%							NA	%		T						

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

				EL; N/EL															
Acquisition et propriété de bâtiments	OCM/7.7	299,5	25,71 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								28 %		
CAPEX des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		299,5	25,71 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								28 %		
CAPEX des activités éligibles à la taxinomie (A)		559,3	48,00 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								31 %		

B. Activités non éligibles à la taxinomie

CAPEX des activités non éligibles à la taxinomie		605,7	52,00 %																
Total (A+B)		1 165,0	100 %																

(*) O : Oui / N : Non / N/EL : Non éligible.

Année fiscale	Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)						Part des OPEX alignés (A.1) ou éligible (A.2) sur la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)		
	Code(s) (2)	OPEX absolu (3)	Part des OPEX (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)				Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)
en M€		Monnaie	%	O; N; N/EL ⁽¹⁾	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	O; N	%	H	T

A. Activités éligibles à la taxinomie

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

Activité 1			%																
Activité 1			%																
Activité 2			%																
OPEX des activités durables sur le plan environnemental (A.1)			%	%	%	%	%	%	%	N/E	%								
dont habitantes			%	%	%	%	%	%	%	N/E	%	H							
dont transitoires			%							N/E	%		T						

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

				EL; N/EL															
Activité 1																			%
OPEX des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (A.2)			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		%
OPEX des activités éligibles à la taxinomie (A)			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		

B. Activités non éligibles à la taxinomie

OPEX des activités non éligibles à la taxinomie		63	100%
Total (A+B)		63	100%

(*) O : Oui / N : Non / N/EL : Non éligible.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.