

2

RAPPORT DE DURABILITÉ

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RFA	46	2.3 INFORMATIONS SOCIALES RFA	106
2.1.1 Principes directeurs des déclarations de durabilité	46	2.3.1 Le personnel de l'entreprise (S1)	106
2.1.2 Stratégie et acteurs	48	2.3.2 Les travailleurs dans la chaîne de valeur (S2)	121
2.1.3 Double matérialité du groupe Lagardère	56	2.3.3 Les consommateurs (S4)	123
2.1.4 Gouvernance RSE	62	2.3.4 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi	137
2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES RFA	65	2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE RFA	139
2.2.1 Changement climatique (E1)	65	2.4.1 Conduite des affaires (G1)	139
2.2.2 Mise en œuvre du règlement Taxonomie	87	2.4.2 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi	145
2.2.3 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)	92	2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ RFA	146
2.2.4 Biodiversité et écosystèmes (E4)	103	2.6 ANNEXES RFA	149
2.2.5 Tableau récapitulatif des principaux indicateurs de suivi	105	2.6.1 Table des enjeux matériels (IRO-2)	149
		2.6.2 Points de donnée découlant d'autres actes législatifs (IRO-2)	151

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

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

2.1.1 PRINCIPES DIRECTEURS DES DÉCLARATIONS DE DURABILITÉ

2.1.1.1 BASE GÉNÉRALE D'ÉTABLISSEMENT DES DÉCLARATIONS (BP-1)

Cette déclaration de durabilité couvre l'exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025. Elle a été arrêtée par le Conseil d'administration en date du 25 mars 2026.

Périmètre et méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation de la présente déclaration relative à la durabilité couvre toutes les activités du groupe Lagardère (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Live). Ce périmètre est par défaut identique à celui des états financiers, aux exceptions près présentées ci-dessous. La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document, au chapitre 5.

Les sociétés contrôlées conjointement et/ou consolidées par la méthode de la mise en équivalence sont exclues du périmètre de durabilité, Lagardère ayant conclu ne pas avoir de contrôle opérationnel sur ces entités.

La déclaration inclut également les informations concernant la chaîne de valeur amont et aval qui ont été identifiées comme matérielles lors de l'analyse des impacts, risques et opportunités lors de l'analyse de double matérialité.

Méthodologie relative aux changements de périmètre

Concernant les entités sortant du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute cession intervenant au cours du premier semestre (du 1/01/année N au 30/06/année N) entraîne une exclusion de facto du périmètre de durabilité. Si une entité sort du périmètre financier au cours du second semestre (du 1/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans le rapport de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Concernant les entités intégrant le périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute acquisition intervenant au cours du premier semestre (du 1/01/année N au 30/06/année N) entraîne une inclusion de facto au périmètre de durabilité, sauf exceptions qui sont justifiées dans le rapport de l'exercice concerné. Si une entité intègre le périmètre financier au cours du second semestre (du 1/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans la déclaration de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Les méthodologies décrites ci-dessus n'ont pas eu d'impact significatif sur les informations présentées dans la déclaration de durabilité 2025.

Méthodologie de recueil de l'information

La plupart des données sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting échu, sur le périmètre d'une année civile. Toutefois, étant donné les exigences de calendrier pour la publication du Document d'enregistrement universel, certaines données sont estimées sur une partie de l'année, les méthodes d'extrapolation étant décrites pour chaque indicateur concerné au sein du rapport de durabilité.

La collecte des informations relatives aux émissions de CO₂, des scopes 1, 2, et 3 est effectuée sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 octobre. Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont principalement issus de la Base Empreinte de l'ADEME qui est la base de données publique officielle de facteurs d'émissions et de jeux de données nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. D'autres bases sont également utilisées pour diversifier les facteurs utilisés (Ecoinvent, Agribalyse, DEFRA). Enfin, certains facteurs d'émissions peuvent être directement transmis par les fournisseurs, notamment sur le poste 3.1 Achat de biens et de services. C'est le cas en particulier des achats de papier. L'ensemble des facteurs sont revus tous les ans en amont du lancement de la collecte. Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées automatiquement dans le logiciel dédié.

Pour la publication d'indicateurs relatifs à la rémunération au titre de la CSRD (salaires décentés, écarts de rémunération hommes-femmes, ratio de rémunération), et en l'absence de SIRH centralisé, les données individuelles de rémunération ont été anonymisées et remontées par les directions des ressources humaines de l'ensemble des filiales au niveau de chaque branche d'activité, selon un protocole sécurisé. Ces données salariales sont établies sur la base d'un équivalent temps plein (CDI et CDD) et annualisées : elles incluent le salaire de base, les heures supplémentaires, les bonus de court et long terme, l'intéressement et la participation, ainsi que les avantages attribués aux salariés (santé, restauration, transport, voitures de fonction, etc.). Concernant la branche Lagardère Publishing, les avantages ne sont pas inclus dans les données salariales remontées. En effet, ces éléments de rémunération ayant un impact marginal sur le calcul des indicateurs agrégés de la branche, notamment pour les plus hautes rémunérations (dans le top 30 des personnes les mieux rémunérées de la branche, les avantages ne représentent que 3 % de la rémunération globale en moyenne), il a été décidé de ne pas les intégrer afin de simplifier le travail de collecte des données.

À l'exception des avantages, qui ont été extrapolés sur 12 mois sur la base des données réelles au 31/10, l'ensemble des données salariales sont des données réelles couvrant la période du 1/01 au 31/12. La base analysée inclut 36 880 salariés en contrat permanent et non-permanent répartis sur 47 pays. Le taux de change appliqué est celui utilisé en interne par la Direction Financière.

2.1.1.2 CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES (BP-2)

Périmètre d'application de la CSRD

Lagardère a préparé ce rapport de durabilité sur la base des informations disponibles à date et s'engage à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer progressivement la qualité de l'information publiée. Les normes ESRS et les exigences de publication associées couvertes par le rapport de durabilité de Lagardère sont listées en annexe du rapport au titre de l'exigence IRO-2, en section 2.6.1.

Les horizons temporels définis par le Groupe sont conformes aux lignes directrices pour la mise en œuvre de la CSRD.

Conformément aux simplifications introduites par le règlement délégué « quick fix ESRS » (EU) 2025/1416 publié au *Journal officiel de l'Union européenne* le 11 novembre 2025, Lagardère a prolongé l'application des dispositions transitoires déjà mises en œuvre lors du premier exercice d'application de la CSRD.

Ainsi, les exigences liées aux effets financiers anticipés ne sont pas publiées au titre de l'exercice 2025. De la même manière, certaines des exigences liées aux thématiques sociales S1-7 (caractéristiques des travailleurs non salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise), S1-8 (couverture des négociations collectives et dialogue social), S1-11 (protection sociale), S1-13 (métriques de la formation et du développement des compétences), S1-14 (métriques de santé et de sécurité) et S1-15 (métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) ne sont pas publiées au titre de l'exercice 2025.

Il s'agit notamment des points de données suivants :

- ▶ ensemble des points de données liés aux caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise (S1-7) ;
- ▶ ensemble des points de données liés à la négociation collective et au dialogue social en ce qui concerne les salariés dans les pays non-membres de l'EEE (S1-8) ;
- ▶ ensemble des points de données concernant la protection sociale (S1-11) ;
- ▶ point de donnée concernant le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière, ventilé par genre (S1-13) ;
- ▶ points de données relatifs aux cas de maladies professionnelles, au nombre de jours de travail perdus pour cause de maladies professionnelles ainsi qu'aux travailleurs externes (S1-14) ;
- ▶ ensemble des points de données liés aux métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (S1-15).

À l'inverse, certains points de données des exigences S1-12 (personnes handicapées) et S1-13 (formation et développement de compétences), qui bénéficient des dispositions transitoires, sont néanmoins publiés sur la base du volontariat. Il s'agit du pourcentage de salariés handicapés (S1-12) et du nombre moyen d'heures de formation par salarié et par genre (S1-13).

Périmètre et méthodes de consolidation

Informations relatives au changement climatique (E1)

Pour cette seconde année d'application de la CSRD, le Groupe a poursuivi ses efforts en matière de couverture de périmètre des informations liées au changement climatique. Les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre de scope 3 (E1-6 § 51) couvrent les principales branches et activités de Lagardère (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News), pour près de 93 % de son chiffre d'affaires global.

En 2025, Lagardère Publishing, qui couvrait déjà les principaux pays de son segment d'activité Édition, a étendu son périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre à l'activité

Fascicules en France. En 2026, l'activité Fascicules à l'international ainsi que l'activité des jeux de plateau seront à leur tour intégrées.

Lagardère Travel Retail a, de son côté, travaillé à l'amélioration de la couverture de son reporting scope 3 en données réelles en intégrant la République tchèque, la Belgique et la Suisse à sa collecte de données réelles. En ajoutant ces nouveaux pays à ceux déjà intégrés en 2024 (France, y compris les activités de vente de l'entité Duty Free Global aux aéroports de Paris, Italie, États-Unis et Canada), la branche couvre, en 2025, 64 % de ses émissions en données réelles contre 51 % en 2024.

Enfin, pour des raisons de faible significativité, les entités suivantes sont à date exclues du reporting scope 3 : Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et Lagardère Ressources (Corporate), soit moins de 1 % des émissions (estimation réalisée sur la base de facteurs d'émissions monétaires).

Informations relatives à l'économie circulaire et aux déchets (E5-4 et E5-5)

La branche Lagardère Publishing couvre les activités Édition de ses quatre principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis, Espagne), ce qui représente près de 81 % du chiffre d'affaires de la branche.

Méthodologies de calcul, principales hypothèses et estimations

Lorsque les périmètres de collecte de données se sont trouvés incomplets, Lagardère a procédé à des estimations des informations manquantes.

Informations relatives au changement climatique (E1)

Une collecte de données réelles relatives aux consommations d'énergies sur les scopes 1 et 2 est réalisée sur l'ensemble des entités du groupe Lagardère. Sont incluses les branches d'activité Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que l'ensemble des activités de Lagardère Live c'est-à-dire les activités de Lagardère News et Lagardère Radio, de Lagardère Live Entertainment ainsi que du Lagardère Paris Racing soit 100 % du périmètre consolidé du Groupe. Les structures corporate du Groupe sont également intégrées à cette collecte.

En ce qui concerne les émissions de scope 3 de Lagardère Travel Retail (E1-6 § 51), la collecte de données réelles couvre les implantations de Lagardère Travel Retail en France, en Italie et en Amérique du Nord sur l'ensemble des postes d'émissions ainsi que la République tchèque, la Belgique et la Suisse sur le poste 3.1 (produits vendus uniquement) en plus des scopes 1, 2 et des postes 3.6 et 3.7. Une extrapolation a été réalisée pour couvrir l'ensemble du périmètre restant de la branche sur la base de facteurs d'émissions rapportés au chiffre d'affaires en tenant compte de l'homogénéité des activités au sein de la branche.

Certaines émissions de CO₂ provenant de la chaîne de valeur (scope 3) sont estimées en fonction de dépenses d'achats effectués, auxquelles sont appliqués des facteurs d'émissions monétaires. Par ailleurs, la collecte des données nécessaires au calcul des émissions de CO₂ couvrant la période allant du 1^{er} janvier au 31 octobre, les deux derniers mois de l'année sont estimés afin de disposer d'une donnée sur la totalité de l'année.

Enfin, les méthodologies de calcul des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 s'appuient sur des hypothèses comportant par nature des incertitudes. En 2025, Lagardère Travel Retail a conduit des travaux d'approfondissement des estimations relatives aux émissions de gaz à effet de serre scope 3 afin d'affiner sa méthodologie. Ces travaux ont conduit à des retraitements de l'information comparative 2024 afin d'assurer la comparabilité des informations publiées. Le Groupe étudiera plus en profondeur les effets potentiels sur sa trajectoire de décarbonation et sa baseline courant 2026.

Informations relatives à l'économie circulaire, aux ressources entrantes et aux ressources sortantes (E5-4 et E5-5)

Les informations concernant Lagardère Travel Retail sont couvertes en partie grâce aux données réelles collectées dans le cadre du reporting carbone, le reste étant extrapolé pour couvrir l'ensemble du périmètre de la branche.

Informations relatives au personnel de l'entreprise (S1)

Sauf mention contraire explicite, les données sur le nombre de salariés sont communiquées en effectifs arrêtés au 31 décembre. En revanche, l'effectif communiqué dans les états financiers (chapitre 5 – note 7 du présent document) correspond aux effectifs salariés moyens annuels, ce qui peut expliquer la différence avec le total communiqué dans la déclaration de durabilité.

Le taux de rotation des salariés est calculé de la façon suivante : total des salariés sous contrat permanent ayant quitté l'entreprise au cours de l'année en raison de démissions, de licenciements, de départs à la retraite ou pour d'autres raisons (mobilité, décès, cession, fin de période d'essai) divisé par effectif moyen sur l'année (demi-somme de l'effectif au 31/12 de l'exercice précédent et de l'effectif au 31/12 de l'exercice clos). En raison du nombre important de salariés sous contrat non permanent dans le secteur du travel retail, ceux-ci ne sont pas intégrés au calcul de l'indicateur afin de ne pas dénaturer la portée de celui-ci.

Les salariés des franchises opérées par Lagardère Travel Retail pour le compte d'autres enseignes sont traités dans le cadre de l'application de la norme ESRS S1 dès lors qu'ils ont un contrat de travail avec une entité de Lagardère Travel Retail.

Les données sur les avantages inclus dans les éléments de rémunération s'appuient pour 83 % sur des données réelles (sur la période de janvier à octobre) et pour les 17 % restants sur des données extrapolées (pour les mois de novembre et décembre).

Concernant le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés, le salaire médian utilisé pour le calcul du ratio de rémunération inclut la rémunération directe, c'est-à-dire la somme des prestations en espèces, des prestations en nature et de la juste valeur totale de toutes les incitations annuelles à long terme. Par ailleurs, l'individu dont la rémunération est la plus élevée est exclu du panel permettant de définir le salaire médian.

S'agissant de l'année 2024, le salaire de M. Arnaud Lagardère a été annualisé pour arriver à un total de 1 700 000 € de salaire de base, ne tenant ainsi pas compte de la période de suspension de contrat de M. Arnaud Lagardère (vs un salaire effectivement versé de 1 428 503 €). La rémunération de M. Arnaud Lagardère utilisée pour le calcul du ratio de rémunération incluait par ailleurs un montant variable de 1 619 915 € ainsi que des prestations en nature (véhicule et mutuelle) mais excluait sa rémunération de mandataire, d'un montant de 47 500 €. Pour 2025, la rémunération fixe de M. Arnaud Lagardère s'élève à 1 700 000 €, sa rémunération variable à 2 099 971 € et le montant des prestations en nature à

9 749 €. En complément, sa rémunération totale inclut un bonus exceptionnel de 400 000 €. Enfin, comme en 2024, la rémunération de mandataire, d'un montant de 44 380 € pour 2025, a été exclue.

Informations relatives à la conduite des affaires (G1)

Concernant le calcul des pourcentages de salariés formés à la lutte anti-corruption, l'effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère est retraité pour prendre en compte les personnes salariées par le Groupe, incluant les CDI, les CDD (toutes durées), les alternants et les personnes présentes au 31/12/N (pour une publication de l'indicateur en N+1).

Les personnes suivantes peuvent être exclues de l'effectif de référence sous réserve de justification (toute exclusion d'une catégorie de salariés doit faire l'objet au préalable d'une validation par la Compliance de la branche et du Groupe) :

- ▶ salariés n'étant pas exposés au risque de corruption et n'ayant pas d'accès à la formation e-learning, du fait de la nature de leurs fonctions (à justifier via un mémo accompagnant la remontée de l'indicateur auprès du Groupe) ;
- ▶ salariés n'ayant pas pu suivre la formation du fait d'une absence de longue durée (arrêt maladie, inaptitude, congés liés à la parentalité, suspension du contrat de travail, autre) ;
- ▶ salariés d'une acquisition récente de moins de six mois, si l'entité apparaît dans le reporting social.

Informations partiellement publiées ou manquantes

Dans le cadre de l'économie circulaire et des informations relatives aux flux de ressources entrants pour les produits distribués (E5-4 § 31a, b), Lagardère Travel Retail continue, à l'image de l'exercice précédent, de publier sur le périmètre seul des emballages à usage unique et des bouteilles d'eau en plastique vendues car la branche s'est concentrée en 2025 sur l'amélioration de la couverture en données réelles de son scope 3.

Sources d'incertitude associées aux estimations et aux résultats

Les incertitudes proviennent de la qualité des données calculées pour la chaîne de valeur (telles que les émissions de CO₂) ainsi que des informations prospectives fondées sur des hypothèses incertaines.

Pour le calcul des émissions de CO₂, les incertitudes liées aux données d'activités sont allouées en fonction de la qualité de la donnée. La grille appliquée par Lagardère est issue du guide méthodologique de l'ADEME Bilan Carbone® – V8 et est décrite en détail dans le protocole de reporting carbone du Groupe. Opérationnellement, l'incertitude est attribuée à chaque donnée d'activité par le contributeur en charge de sa collecte et saisie dans le logiciel dédié.

Un taux d'incertitude est également associé à chaque facteur d'émission. Lorsqu'il est disponible sur les bases de données dont sont issus les facteurs d'émissions (e.g., ADEME), celui-ci est repris dans le référentiel sans retraitement. Lorsqu'il n'est pas directement disponible, plusieurs cas de figure sont appliqués pour déterminer l'incertitude du facteur.

2.1.2 STRATÉGIE ET ACTEURS

2.1.2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE (SBM-1)

Le groupe Lagardère intervient dans l'édition, la production et la diffusion de contenus (médias, spectacles, etc.) ainsi que dans la distribution de produits et services (concessions en zone de transport). Son ambition est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma.

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Actifs financiers

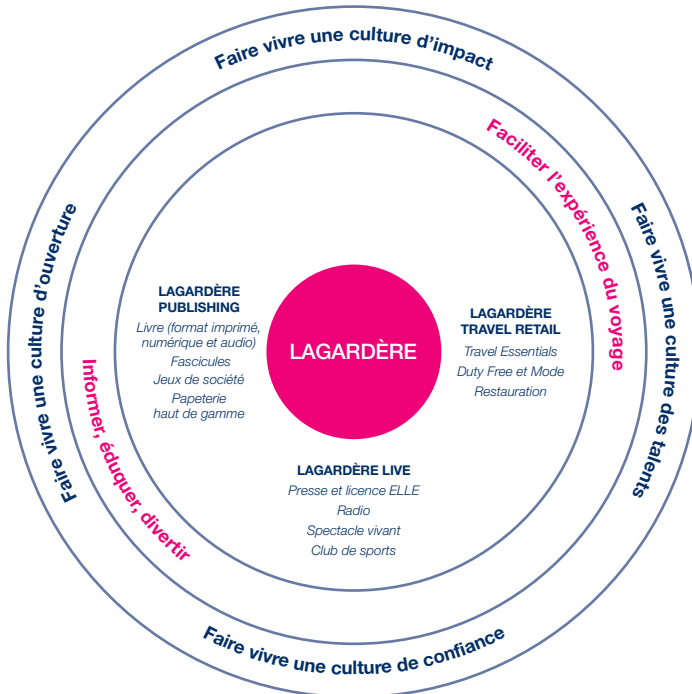
- 322 M€ d'investissements dans les activités
- 1 372 M€ de liquidités disponibles

Ressources extra-financières

- 33 112 collaborateurs (contrats permanents)
- 286 644 Mwh PCI de consommation d'énergie des bâtiments



ACTIVITÉS



IMPACTS

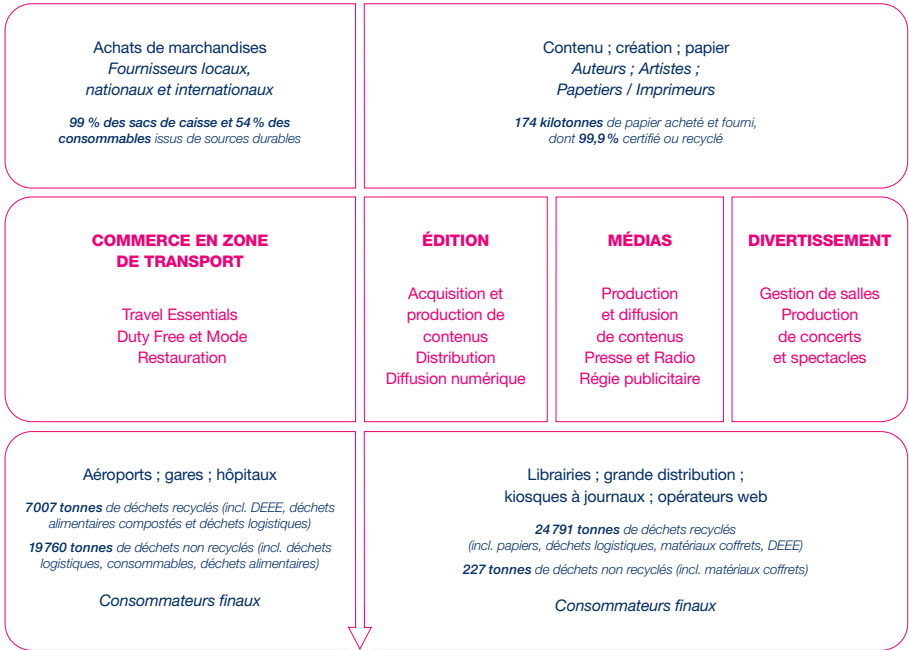
Création de valeur financière

- 9 353 M€ de chiffre d'affaires (CA)
- 641 M€ de résultat opérationnel (Résop)
- 630 M€ d'Earnings Before Interest, Tax and Amortization (EBITA)
- 367 M€ de cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)

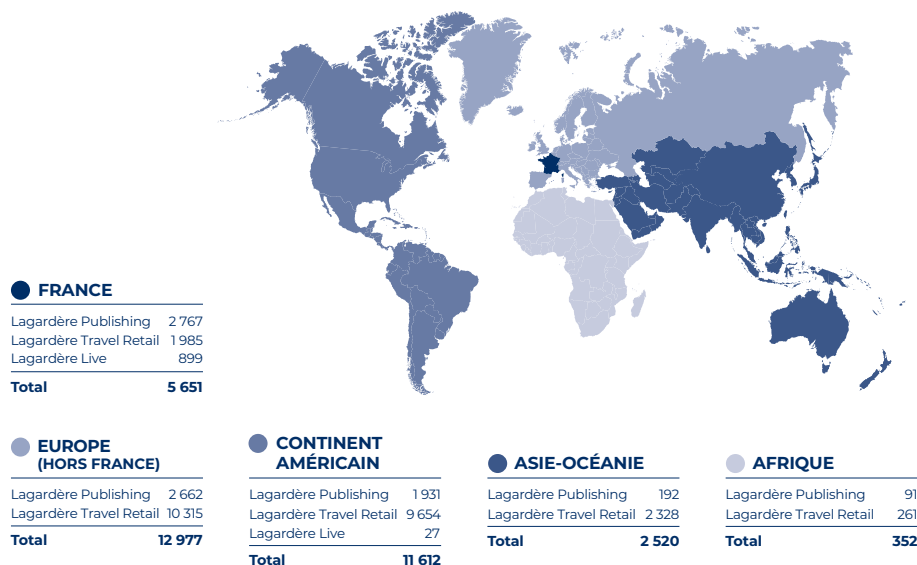
Performance sociale et environnementale

- 47 % de femmes top exécutifs
- -27 % d'émissions teqCO₂/Équivalents Temps Plein (ETP) depuis 2019 (scopes 1, 2 et 3 partiel lié aux déplacements collaborateurs)
- 91 % de la dépense fournisseurs à risques élevés évaluée par EcoVadis ou équivalent

CHAÎNE DE VALEUR



■ Répartition des effectifs permanents par zone géographique au 31 décembre 2025



La section 1.3 du Document d'enregistrement universel fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés et les marchés desservis notamment.

2.1.2.2 STRATÉGIE RSE (SBM-1)

En 2025, Louis Hachette Group, société mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE baptisée « Cultures en Mouvement », qui décrit à la fois les activités du Groupe et la manière de les opérer. Cette stratégie se fonde sur quatre piliers, reflétant les engagements historiques de ses deux entités, Lagardère et Prisma Media. Dans ce nouveau cadre, Lagardère a poursuivi le déploiement de ses actions.

► Faire vivre une culture d'impact

L'ensemble du Groupe adapte ses métiers pour décarboner ses activités et contribue ainsi à la lutte contre le changement climatique. Selon ses spécificités, chaque branche d'activité prend soin des ressources tout au long de la chaîne de valeur : économie circulaire pour l'édition et le commerce en zone de transport, biodiversité pour l'édition uniquement.

► Faire vivre une culture des talents

Des métiers de création aux points de vente, Lagardère favorise l'épanouissement de ses équipes, par le bien-être au travail, l'évolution professionnelle et l'équilibre des temps de vie. Par ailleurs, le Groupe s'attache à cultiver la différence, révéler les compétences et encourager l'innovation, avec une attention particulière portée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi qu'à la formation, levier essentiel pour garantir l'égalité des chances.

► Faire vivre une culture d'ouverture

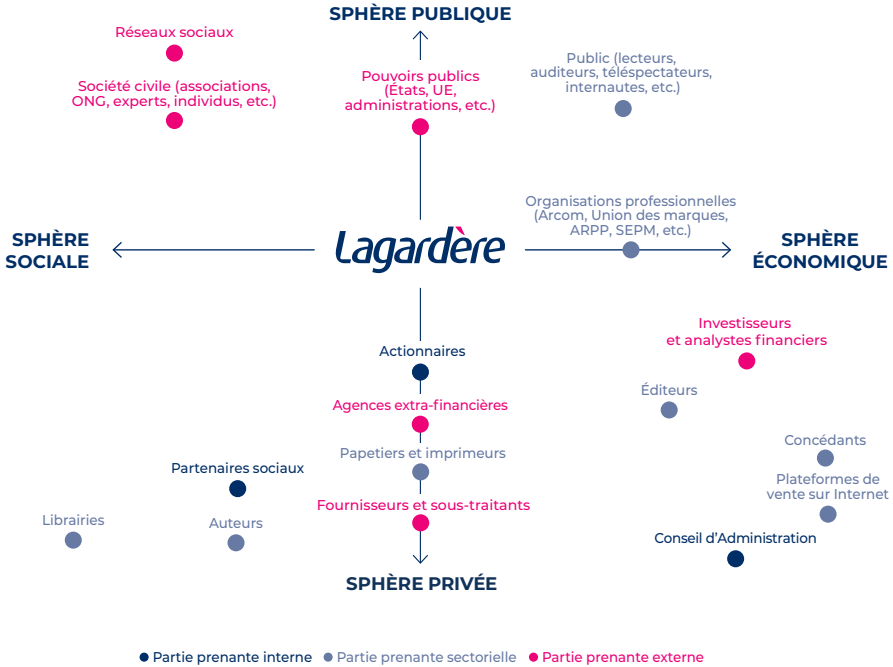
À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, Lagardère soutient la création plurielle et toutes les voix qui la portent. Promouvoir l'accès à l'éducation, à l'information, au divertissement et à la culture au plus grand nombre est également l'un des axes majeurs de sa stratégie.

► Faire vivre une culture de confiance

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

2.1.2.3 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES (SBM-2)

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes de 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 différentes modalités selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque branche. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Lagardère SA.



Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de représentants des parties prenantes, organe consultatif qui se réunit au moins une fois par an et qui est composé de treize membres (dont douze extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activité du Groupe. Depuis sa mise en place, le panel s'est réuni à treize reprises. Présidées par la Direction Générale et animées par la Direction de la RSE et du Développement durable, les réunions de ce panel remplissent deux objectifs :

- 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.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), une recomposition de ce panel a été réalisée en 2024, en concertation avec les branches du Groupe, afin d'adapter sa composition à l'analyse de double matérialité de Lagardère.

En 2025, la consultation des parties prenantes a été portée à l'échelle de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère. Dans ce cadre, Lagardère a poursuivi les échanges avec le panel présenté ci-dessous.

■ Cartographie des membres

REPRÉSENTANTS TRANSVERSAUX



Marie-Sylvie Bertail
Climat
Décarbonation



Ferréol Delmas
Environnement



Roxana Family
Éthique des affaires



Hervé Guez
Finance durable
ESG



Stéphane Hallaire
Biodiversité



Céline Mas
Égalité - Diversité



Philippe Moati
Économie circulaire
Consommation
responsable

REPRÉSENTANTS MÉTIER TRAVEL RETAIL



Laure Kermen
Concédant



**Jean-Christophe
Perruchot**
Éco-conception
des boutiques

REPRÉSENTANTS MÉTIER ÉDITION



Laetitia Grail
Éducation
numérique



Sonia Luqui
Imprimeur



Olivier Rouard
Libraire

REPRÉSENTANT DU PERSONNEL



Philippe Gallois
Représentant
des salariés

2

Membres externes **Membre interne**

Louis Hachette Group a réuni ses parties prenantes lors d'un Forum qui s'est tenu en juillet 2025, en présence des responsables des Directions RSE, RH, Risques, Finance et Opérations des branches. Trois séquences ont rythmé la session : un échange sur les enjeux et opportunités associés à la promotion de la lecture pour le Groupe, une séance pédagogique sur la prise en compte des critères ESG par les investisseurs, ainsi qu'un avis des membres sur les dynamiques actuellement à l'œuvre autour des sujets de Diversité et d'Inclusion et leurs implications pour le Groupe. Cette rencontre a également été l'occasion de recueillir l'avis des membres sur la politique sociale de Louis Hachette Group,

applicable à Lagardère. Les membres se sont ainsi exprimés sur les engagements du Groupe en matière de conditions de travail, santé et sécurité au travail et égalité de traitement et égalité des chances, et leurs contributions ont été prises en compte dans la finalisation de la politique en octobre 2025.

Les recommandations effectuées par les membres font l'objet d'un suivi dans le temps et ont déjà été diffusées à différents niveaux de l'organisation. Elles ont notamment été repartagées avec les Directeurs Généraux des branches lors des Comités RSE mi-année de juillet 2025.

2 Rapport de durabilité

Le dialogue mis en place avec les parties prenantes du Groupe s'effectue par le biais de la réunion annuelle susmentionnée mais également par l'intermédiaire d'autres canaux. Les principales interactions et réalisations de l'année 2025 sont résumées dans le tableau ci-après.

Partie prenante	Modalités d'organisation de la coopération	Finalité de la coopération	Exemples de réalisations 2025
Partenaires sociaux et salariés	Lagardère reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise. Les dispositifs de dialogue social instaurés au sein du Groupe sont décrits dans la section 2.3.1.3 du rapport de durabilité. Un représentant des salariés est également membre du Forum des parties prenantes du Groupe.	Mettre en place un dialogue régulier au niveau local et au niveau du Groupe afin de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.	Dans le cadre du Forum des parties prenantes 2025, la politique sociale de Louis Hachette Group, élaborée en 2025 et applicable à Lagardère, a été soumise pour avis au représentant des salariés. Certaines de ses recommandations ont été prises en compte dans la version finale du document. En 2025, les salariés ont également été associés à la stratégie RSE du Groupe et aux données du reporting extra-financier dans le cadre du Comité de Groupe de Louis Hachette Group, maison mère de Lagardère.
Agences de notation extra-financières	Le Groupe entretient un dialogue régulier avec les agences de notation extra-financières, qui procèdent chaque année à l'évaluation de ses pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.	Évaluer la maturité et les bonnes pratiques ESG du groupe Lagardère à destination des investisseurs.	Le groupe Lagardère a participé aux évaluations extra-financières suivantes en 2025 : ► Sustainabilitytics : « Low Risk » à 12,87 (contre 14,23 en 2024), une performance qui place le Groupe au 4 ^e rang de sa catégorie ; ► Ethifinance : 70/100, en amélioration de 14 points.
Fournisseurs et sous-traitants	Un fournisseur de Lagardère Travel Retail et un imprimeur collaborant avec Lagardère Publishing sont membres du Forum des parties prenantes du Groupe. Certaines branches participent également à des initiatives sectorielles collectives impliquant leurs fournisseurs.	Établir des relations partenariales solides avec les fournisseurs et promouvoir l'éthique et la durabilité des pratiques.	LTR a adhéré en 2025 à la plateforme LESS (Low Emission Sustainable Sourcing), une plateforme permettant le partage des émissions de CO ₂ des fournisseurs.
Actionnaires	Les administrateurs et actionnaires du Groupe sont régulièrement consultés et informés des décisions stratégiques prises par le Groupe en matière de RSE.	Favoriser la transparence des pratiques RSE, renforcer la confiance entre le Groupe et ses actionnaires et aligner les intérêts financiers et extra-financiers.	Les sessions consacrées en 2025 à la RSE et au Développement Durable lors des réunions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ainsi que lors du Comité d'Audit sont décrites dans la section 2.1.4.1 du rapport de durabilité.

Partie prenante	Modalités d'organisation de la coopération	Finalité de la coopération	Exemples de réalisations 2025
Société civile (associations, ONG, experts, etc.)	<p>Deux ONG (Les Ateliers du Futur et Reforest'Action) ainsi que le think tank Écologie Responsable sont membres du Forum des parties prenantes sur les questions environnementales. Une représentante de la société civile, membre d'ONU Femmes, apporte son éclairage sur les enjeux sociaux, notamment sur l'égalité femmes-hommes et l'inclusion.</p> <p>Par ailleurs, les branches d'activité du Groupe s'engagent sur le long terme aux côtés de diverses associations.</p>	Bénéficier d'expertises spécifiques et améliorer les pratiques du Groupe.	Dans le cadre du Forum des parties prenantes 2025, la représentante de la société civile et membre d'ONU Femmes a partagé des constats et pistes d'actions clefs sur le sujet de la diversité et l'inclusion en entreprise.
Consommateurs/Public (lecteurs, auditeurs, etc.)	<p>Les différentes branches d'activités du Groupe entretiennent un dialogue récurrent avec leurs consommateurs au travers de dispositifs adaptés à la nature de leurs métiers. Ces derniers sont décrits dans la section 2.3.3 du rapport de durabilité.</p> <p>Au sein du Forum des parties prenantes, des représentants métiers portent également la voix des consommateurs.</p>	Mieux comprendre les attentes et préoccupations des consommateurs et promouvoir des comportements responsables.	Lors du Forum des parties prenantes 2025, un libraire a partagé des constats clefs sur les attentes des consommateurs en matière de RSE, en particulier sur le volet de la promotion de la lecture.
Organisations professionnelles, pouvoirs publics	<p>Les activités de Lagardère Radio font l'objet d'un dialogue régulier avec l'Arcom (Autorité de Régulation de la Communication audiovisuelle et numérique). Ces dispositions sont détaillées dans la section 2.3.3.3.2 du rapport de durabilité.</p>	S'assurer du respect des standards en matière de RSE et développer une approche collective engageant l'ensemble du secteur.	En 2025, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat état climat, engageant notamment la branche à suivre et publier le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes.

2.1.3 DOUBLE MATÉRIALITÉ DU GROUPE LAGARDÈRE

2.1.3.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES ENJEUX (IRO-1)

2.1.3.1.1. MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE DANS L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Approche générale

La double matérialité du groupe Lagardère a été évaluée selon deux processus distincts : l'un relatif aux risques et opportunités des enjeux de durabilité du Groupe (matérialité financière), l'autre relatif aux impacts des activités du Groupe sur l'environnement pour l'ensemble des parties prenantes (matérialité d'impact). Elle s'inscrit en complémentarité de la cartographie des risques du Groupe, qui fait référence, en analysant de manière plus détaillée et granulaire les Impacts, Risques et Opportunités (IROs) liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La matérialité des IROs a été évaluée au niveau de chaque branche d'activité, puis consolidée au niveau du groupe Lagardère par pondération.

Ce processus d'évaluation a été mené par la Direction du Développement durable et de la RSE du groupe Lagardère, avec l'appui principal de la Direction des Risques et la Direction Financière, en associant également les différents métiers au sein des branches d'activité de l'entreprise (RH, Opérations, Achats, etc.). Les cotations financières sont réalisées avec l'appui d'experts métiers internes. Les cotations d'impacts sont réalisées sur des bases documentaires et ont également été soumises à la revue de plusieurs groupes de travail, dans chaque branche, constitués d'experts internes. L'analyse de double matérialité a ensuite été présentée aux organes de gouvernance ainsi qu'au Forum des

parties prenantes, et validée par le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Périmètre de l'analyse

L'analyse de double matérialité a été réalisée en 2023, en prenant en compte l'ensemble des branches du groupe Lagardère. Néanmoins, afin de s'adapter aux activités de nature variée opérées par ses filiales, la norme ESRS 1 de la CSRD permet une désagrégation des cotations de matérialité par sites ou par pays. Dans le cas du groupe Lagardère, il a été jugé pertinent d'effectuer cette désagrégation au niveau des entités suivantes :

- ▶ Lagardère Publishing (LP) ;
- ▶ Lagardère Travel Retail (LTR) ;
- ▶ Lagardère News (LN) et Lagardère Radio (LR) ;
- ▶ Lagardère Live Entertainment (LLE) ;
- ▶ Lagardère Paris Racing (LPR) ;
- ▶ Corporate : Lagardère SA et Lagardère Ressources, notamment.

Par la nature similaire des activités opérées dans les différents pays d'implantation au sein d'une même branche, une désagrégation par pays/site n'est en revanche pas nécessaire.

L'analyse des activités de chaque branche prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, découpée en trois périmètres (amont, opérations propres et aval), ainsi que toutes les parties prenantes de la société pouvant être affectées par les activités de l'entreprise, directement et indirectement. Les secteurs d'activité pris en compte sur chacun des trois périmètres de la chaîne de valeur, pour chaque filiale du Groupe, sont les suivants :

		Amont		Opérations propres	Aval
Lagardère Travel Retail	Amonts agricoles (dont élevage), sylviculture, scierie, extraction de matières premières	Agro-alimentaire, papeterie et édition, industrie textile	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Retail (travel essentials, duty free), restauration (dining)	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Publishing	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Édition, distribution	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère News et Lagardère Radio	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Presse, radio, médias, régie publicitaire	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Live Entertainment			Scénographie d'équipements et matériel scénographique	Salle de spectacles, événementiel, restauration	Déplacements des clients, gestion des déchets (dont emballages)

Les activités de Lagardère SA (Corporate) abritent les fonctions support du groupe Lagardère et n'engagent pas d'acteurs issus de la chaîne de valeur en amont ou en aval de ses activités. De même, Lagardère Paris Racing opère une concession d'infrastructures sportives.

Du fait de l'approche retenue, déconsolidée, les impacts, risques et opportunités identifiés et évalués peuvent différer d'une branche à l'autre au regard des spécificités de l'activité. De même, certains enjeux peuvent être amenés à ressortir matériels au niveau d'une seule branche.

2.1.3.1.2. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT

Les critères de cotation ont été quantifiés sur la base d'entretiens auprès des experts métiers au sein de chaque branche, mais également en tenant compte des bases de données scientifiques environnementales (ENCORE, World Resources Institute, Yale, Conventions de Bâle et Rotterdam), sociales (SHBD, World Justice Project, Unicef, US Department) et de gouvernance (World Bank, UN Global Compact).

L'évaluation de la matérialité des impacts du groupe Lagardère tient compte, conjointement des critères d'étendue, d'ampleur, d'irrémediabilité et de probabilité d'occurrence.

Les résultats de l'analyse de double matérialité sont ensuite soumis au Forum des parties prenantes de Lagardère afin d'enrichir l'analyse d'impact et nourrir les plans d'action.

2.1.3.1.3. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

La procédure d'évaluation a été initiée par l'identification d'un univers des risques pertinents aux activités du Groupe, en tenant compte à la fois des dépendances éventuelles à l'égard des ressources naturelles, humaines et sociales, comme le bois nécessaire à la fabrication du papier pour l'activité d'édition de Hachette Livre, mais également les impacts identifiés pouvant engendrer un risque, comme l'atteinte à la santé des employés, en lien direct avec le bon fonctionnement des opérations. Cet univers des risques a été revu et validé par les métiers.

De manière générale, les risques identifiés sont ressortis plus matériels que les opportunités ; ainsi une cotation a été réalisée pour le risque le plus significatif uniquement.

L'évaluation de la matérialité financière des risques du groupe Lagardère tient compte, conjointement des critères de probabilité d'occurrence et d'ampleur potentielle des risques financiers et réputationnels (gravité). La grille d'évaluation utilisée pour la matérialité financière est celle définie par la Direction des Risques et la Direction Financière du Groupe afin de coter les risques bruts de Lagardère.

2.1.3.1.4. CONSOLIDATION

Les impacts, risques et opportunités, étant différents au sein de chaque branche d'activité, la double matérialité du groupe Lagardère est consolidée au niveau de l'enjeu. Pour chaque enjeu, un score global est attribué à la matérialité financière et à la matérialité d'impact. Afin d'obtenir ce score, ce sont le risque et l'impact dont la matérialité est la plus significative qui sont retenus pour refléter respectivement la matérialité financière et la matérialité d'impact de chaque branche pour un enjeu donné.

2.1.3.2 MATÉRIALITÉ D'IMPACT ET MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE (SBM-3)

En 2023, le groupe Lagardère a réalisé pour la première fois une analyse de double matérialité, intégrant non seulement une évaluation brute des risques financiers que font peser les enjeux RSE sur l'entreprise mais également l'impact brut des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. Piloté 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 d'enjeux ont été identifiés au regard des activités du Groupe en s'appuyant sur l'AR16, ESRS 1 de la réglementation CSRD. Parmi eux, 20 enjeux ont été retenus comme importants. Les impacts, risques et opportunités associés à ces enjeux ont été évalués dans le cadre de cette analyse de double matérialité.

La matérialité financière et d'impact d'un enjeu au niveau Lagardère est obtenue par la pondération du chiffre d'affaires ou des effectifs des matérialités individuelles de chaque branche.

2.1.3.1.5. FIXATION DES SEUILS

Chaque IRO, et par extension chaque enjeu, se voit attribuer un score sur une échelle allant de 1 (matérialité la plus faible) à 4 (matérialité la plus élevée). Un IRO est considéré comme matériel dès lors que son score est strictement supérieur à 2.

En vertu de l'ESRS 1, paragraphe 28, un enjeu est considéré comme « matériel » au niveau du Groupe, dès lors qu'il correspond à l'un des trois cas suivants :

- ▶ l'enjeu est matériel au titre de la matérialité financière uniquement, lorsque celle-ci dépasse un score de 2 ;
- ▶ l'enjeu est matériel au titre de la matérialité d'impact uniquement, lorsque celle-ci dépasse un score de 2 ;
- ▶ l'enjeu est matériel à la fois au titre de la matérialité financière et de la matérialité d'impact, lorsque leurs scores respectifs dépassent 2.

2.1.3.1.6. INTÉGRATION DES PROCÉDURES AU PROCESSUS DÉCISIONNEL, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES DU GROUPE

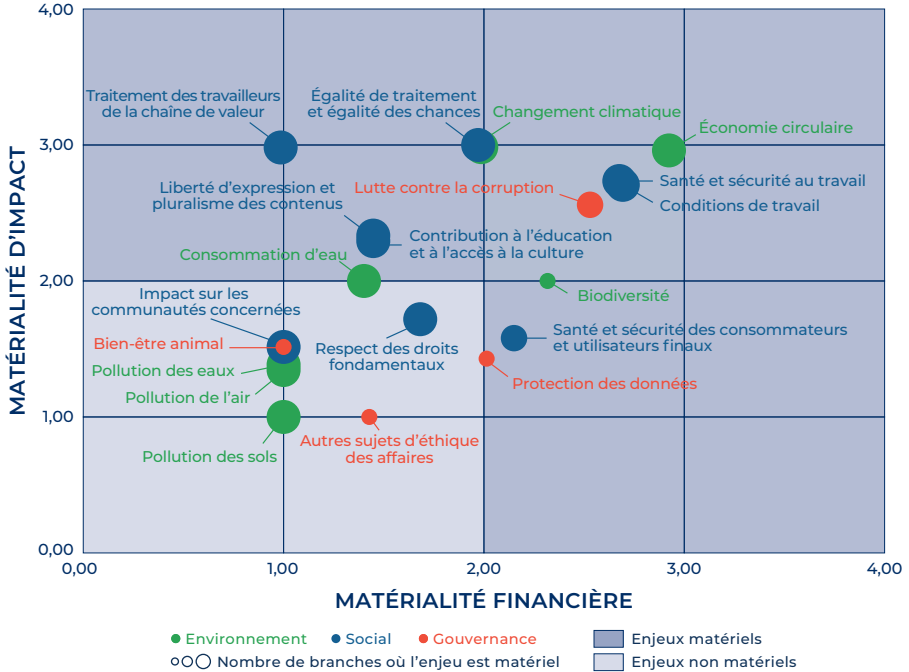
La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques du Groupe. De ce fait, elle est associée au processus d'analyse de double matérialité, dès la définition de l'univers des enjeux du Groupe et l'identification de ses impacts, risques et opportunités.

Elle est associée à la cotation des matérialités financière et d'impact des IROs afin de garantir la mise en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe, en particulier pour les cotations de matérialité financière. Le cas échéant, les principaux risques évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité sont mis en lien avec certains risques existants dans la cartographie du Groupe et prennent en compte la quantification financière et la probabilité d'occurrence prédefinie.

L'analyse de double matérialité vient en fine nourrir la cartographie des risques du Groupe, qui intègre ainsi certains enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. À la suite de ce processus, les risques ESG matériels retenus et intégrés dans la cartographie des risques du Groupe sont la santé et la sécurité des consommateurs (« Risques liés aux produits distribués »), ainsi que la corruption, (comprise dans « éthique des affaires »).

La méthodologie décrivant les processus de cartographie des risques du Groupe est décrite plus en détail en section 4.1 du Document d'enregistrement universel.

▪ Matrice de double matérialité de Lagardère



Parmi un univers de 20 enjeux présélectionnés, 12 enjeux ont été évalués comme matériels pour le Groupe, au titre de leur matérialité financière, de leur matérialité d'impact, ou des deux. Ces enjeux, et leur lien avec le modèle d'affaires du Groupe, sont décrits ci-dessous.

2.1.3.2.1. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS POUR LE GROUPE LAGARDÈRE

Le changement climatique

Les émissions de gaz à effet de serre (GES), inhérentes à toute activité, sont directement issues du modèle économique de l'entreprise. L'impact matériel du Groupe sur l'environnement se traduit par sa contribution à l'augmentation de la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et les conséquences de cette concentration, telles que l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, extinction de la biodiversité, etc.). Pour atténuer sa contribution à ces événements, le Groupe met en œuvre un plan de décarbonation, qui intègre des objectifs de réduction des GES d'ici à 2030 couvrant l'ensemble de ses scopes 1, 2 et 3 (décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport). Aucun impact matériel sur le personnel découlant de la mise en œuvre de ce plan de transition n'a été identifié.

L'économie circulaire

Le modèle économique du groupe Lagardère repose sur la vente de produits de consommation : les livres, fascicules et jeux de plateau chez Lagardère Publishing, et une large gamme de produits, notamment alimentaires, chez Lagardère Travel Retail. Ces activités sont donc exposées à des risques, notamment l'augmentation des coûts liés aux déchets d'opération et invendus, ou au coût d'achat des ressources, accru par leur raréfaction du fait de leur potentielle surexploitation. En continuant à développer les politiques et pratiques d'économie circulaire dans leurs activités, les branches peuvent limiter leur impact sur l'utilisation des ressources et matières premières, et réduire les déchets produits, notamment la pollution plastique globale.

La biodiversité

Le modèle d'affaires des entreprises du secteur de l'édition est dépendant des ressources naturelles en bois, essentielles à la fabrication de papier et ainsi à l'impression de livres. Dans une économie en transition, les législations en faveur de la protection de la nature sont amenées à se renforcer. Le risque auquel est exposé Lagardère Publishing est celui de subir l'augmentation des prix d'achat du papier, découlant d'un durcissement des attendus administratifs et des mesures d'atténuation endossés par ses fournisseurs.

L'égalité de traitement et l'égalité des chances

La diversité au sein des équipes favorise la création de contenus riches et variés, offrant une multitude de perspectives et d'approches uniques. Lagardère s'engage activement en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion au sein de ses équipes. Cet impact positif se traduit par des opportunités de carrière égales, et de façon indiscriminée (i.e. indépendamment du genre, de l'âge, de l'orientation politique ou sexuelle, des handicaps, etc.). Le Groupe entretient un vivier de talents, plus créatif et riche par sa diversité, essentiel à son modèle d'activité. Cet engagement pour la diversité et l'inclusion favorise également l'amélioration de la santé physique et mentale des employés, et des opportunités de carrière accrues.

Les conditions de travail

Lagardère emploie plus de 33 000 personnes à travers le monde. L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller aux conditions de travail de ses salariés, en particulier au temps de travail, à la sécurité de l'emploi, à la rémunération et au dialogue social. L'absence de mesures mises en œuvre pour garantir des conditions de travail adaptées pourrait engendrer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.) Ces impacts potentiels peuvent engendrer des risques financiers, notamment l'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme et au turnover (coûts de recrutement et de formation).

La santé et la sécurité au travail

La multiplicité des métiers du Groupe dans le monde rend l'enjeu de la santé et sécurité au travail important, et d'autant plus complexe que les réglementations locales en la matière diffèrent d'un pays à un autre. Les emplois les plus impactés par les troubles musculosquelettiques et accidents liés au levage de charges lourdes sont ceux des manutentionnaires en entrepôts et vendeurs en boutiques d'aéroports. En outre, les salariés peuvent être exposés à des maladies professionnelles liées au stress et à la sédentarité. Ces impacts, s'ils sont avérés, peuvent engendrer un risque d'augmentation des coûts opérationnels résultants des accidents du travail et des maladies professionnelles (cotisations sociales, frais médicaux, frais de remplacement, perte de productivité). Ces impacts potentiels peuvent également entraîner des litiges ou des sanctions légales si les obligations en matière de sécurité ne sont pas respectées.

Les travailleurs dans la chaîne de valeur

Le modèle d'affaires de Lagardère repose sur une chaîne de valeur complexe et internationalisée. Pour Lagardère Publishing, la chaîne du secteur de l'édition compte de multiples maillons allant de l'exploitation des forêts au livre, mobilisant papetiers et imprimeurs mais aussi transporteurs, à chaque étape. Du côté de Lagardère Travel Retail, le socle de la chaîne de valeur repose sur des matières premières (agricoles, textiles, métaux, etc.) transformées en produits finis par des procédés industriels en usines, dont les conditions peuvent affecter la santé mentale et l'intégrité physique des travailleurs. Ainsi, chaque branche veille au respect des droits fondamentaux au travers de diligences spécifiques.

La santé et la sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux

La branche Lagardère Travel Retail opère près de 1 500 restaurants dans divers pays et territoires. Ses opérations doivent donc respecter des normes de conformité des produits vendus, d'hygiène et de sécurité strictes. Le risque porté par la branche se traduit par des coûts exceptionnels pouvant découler d'amendes et de litiges avec des consommateurs, dus à la non-conformité des produits vendus ou au non-respect des normes sanitaires et réglementaires, pouvant entraîner des rappels de produits coûteux.

La branche Lagardère Live Entertainment, quant à elle, produit de nombreux spectacles et tournées d'artistes. Elle accueille un large public (Casino de Paris, Folies Bergère, Arkéa Arena) et se porte garante de sa sécurité. Si elle venait à faire l'objet d'événements exceptionnels (attentats) ou en lien avec la sécurité des salles pouvant affecter l'expérience sensorielle, auditive ou visuelle vécue par le spectateur, elle pourrait être exposée à une diminution de ses revenus due à la désaffectation des salles par manque de confiance du public.

La contribution à l'éducation et l'accès à la culture

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio ainsi que Lagardère Live Entertainment produisent des contenus à vocations artistiques, culturelles et éducatives. Que ce soit à travers les ouvrages publiés, les journaux et émissions de radio diffusées, ou les spectacles produits, les trois branches peuvent utiliser leurs canaux de diffusion pour toucher un large public, et partager les savoirs avec le plus grand nombre. Ces activités aspirent à un impact positif matériel sur l'éducation et l'accès à la culture pour les lecteurs, auditeurs et spectateurs.

La liberté d'expression et le pluralisme

Le pluralisme des ouvrages édités par Lagardère Publishing, des contenus publiés et diffusés par Lagardère News et Lagardère Radio, et des représentations artistiques produites par Lagardère Live Entertainment est au centre de leurs modèles d'affaires. En proposant un contenu diversifié et en couvrant un large panorama de sujets, les branches saisissent l'opportunité d'élargir leur lectorat et leur audience. En donnant une voix aux artistes, aux journalistes et auteurs issus de la diversité, elles peuvent avoir un impact positif dans leur proposition de contenu, notamment en contribuant à la démocratisation de la culture et à l'accès à l'éducation pour tous. La liberté d'expression est un enjeu central de leurs modèles d'affaires, puisqu'elles produisent et diffusent de l'information, des idées et des opinions. Ainsi elles peuvent contribuer positivement à la diffusion de savoirs sur des sujets diversifiés.

La protection des données

Dans un contexte de transition numérique des contenus journalistiques, la protection des données est devenue un enjeu central pour le modèle d'affaires des médias de Lagardère News et Lagardère Radio. En effet, les médias dépendent largement des revenus publicitaires, notamment via les canaux de diffusion numériques : la collecte ainsi que l'exploitation des données des utilisateurs jouent un rôle crucial. Dans un paysage médiatique compétitif, la confiance des utilisateurs est un facteur déterminant, faisant de la protection des données un enjeu de premier plan.

Le risque est celui de l'augmentation des coûts exceptionnels, tels que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Pour atténuer ce risque, les deux entités diversifient leurs revenus grâce à une offre d'abonnement et de services payants, permettant une collecte minimale et sécurisée des données de leurs lecteurs et auditeurs.

La lutte contre la corruption

Bien que matériel uniquement pour la branche Lagardère Travel Retail et le corporate, la lutte contre la corruption est un enjeu important dans le modèle d'affaires du groupe Lagardère. Ainsi son périmètre de reporting a été élargi à l'ensemble du Groupe, tenant compte des recommandations émises lors du Forum des parties prenantes.

Le risque identifié porte sur les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption, en interne ou dans le cadre d'accords avec des tiers. Les amendes et procès s'accompagnent d'un coût réputationnel pour l'entreprise, pouvant entraîner une diminution des revenus, à la suite, par exemple, de pertes d'appels d'offres publics. Par ailleurs, la matérialisation de ce risque pourrait avoir plusieurs impacts sociaux, notamment générer des inégalités pour les communautés affectées, un développement socio-économique limité, ainsi qu'une croissance et des opportunités diminuées.

Le risque de corruption est plus important pour les activités impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'éducation pour Lagardère Publishing.

Enjeux non matériels

À l'issue de l'analyse double matérialité, les impacts, risques et opportunités identifiés en lien avec les communautés affectées (S3), la pollution (E2) et l'utilisation des ressources aquatiques et marine (E3) ont été évalués comme non matériels pour le Groupe.

Cette évaluation tient notamment compte des données rendues accessibles par la base ENCORE, spécialisée dans l'analyse d'impact environnemental des activités économiques, et couvrant de façon très large la chaîne de valeur du Groupe. Bien qu'elle ne s'appuie pas sur un examen systématique des actifs du Groupe et n'ait pas donné lieu à des consultations directes des communautés affectées, elle s'est appuyée sur l'expertise technique des spécialistes internes de chaque branche d'activité du Groupe, telle que détaillée dans la méthodologie décrite en section 2.1.3.2, et sur la consultation des parties prenantes – comme décrit en section 2.1.2.3 – y compris des représentants de la société civile.

Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité

Dans le cadre de la préparation de son rapport de durabilité, le Groupe réalise chaque année une revue de son analyse de double matérialité afin de s'assurer qu'elle reflète les évolutions

internes ou externes susceptibles d'avoir un effet sur les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe ou ses parties prenantes.

Pour l'exercice 2025, cette analyse a été conduite par la Direction de la RSE et du Développement Durable, en lien avec la Direction des Risques, et a notamment pris en compte les facteurs suivants :

- ▶ évolutions de périmètre (acquisitions ou sessions significatives) ;
- ▶ changement significatif de modèle d'affaire ou de stratégie, y compris RSE ;
- ▶ controverses significatives ou événement lié à la conformité ;
- ▶ événements extérieurs ayant un impact significatif sur le Groupe ;
- ▶ changements réglementaires relatifs à la durabilité ;
- ▶ évolution des attentes des parties prenantes ;
- ▶ remontée d'alertes de la part des parties prenantes.

Sur la base de cette analyse, le Groupe a considéré que les conditions justifiant une mise à jour de son analyse de double matérialité n'étaient pas réunies. De ce fait, les impacts, risques et opportunités matériels sont identiques à ceux présentés dans le rapport de durabilité 2024.

2.1.3.2.2. RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE AUX EFFETS ACTUELS ET ESCOMPTÉS

Les risques (avérés et escomptés) retenus dans l'évaluation de double matérialité du groupe Lagardère n'entraînent aucun impact sur sa position financière, ses résultats financiers et ses flux de trésorerie actuels, ni d'ajustement important des valeurs comptables des actifs et passifs déclarés dans les états financiers correspondants, au cours de la prochaine période de déclaration annuelle. Les investissements réalisés par les branches du groupe Lagardère dans le cadre de son plan de décarbonation sont décrits en section 2.2.1 du présent rapport. L'ensemble des risques et des impacts est couvert par des exigences de publication en vertu d'ESRS. L'analyse de double matérialité a été réalisée sur les opérations propres ainsi que la chaîne de valeur du Groupe, en amont et en aval de ses opérations. Celle-ci conclut que les impacts, risques et opportunités identifiés sont concentrés principalement sur les activités propres du Groupe (risques sociaux et de gouvernance) ainsi que l'amont de sa chaîne de valeur (risques environnementaux).

Le tableau ci-dessous présente en détail les impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère en lien avec ces enjeux, leur position dans la chaîne de valeur, l'horizon temporel dans lequel ils sont susceptibles de se matérialiser, ainsi que les branches d'activités concernées. Le Groupe a identifié un total de 17 IROs matériels. Par ailleurs, au début de chaque section consacrée à un enjeu, un tableau synthétique présente une vue d'ensemble des politiques, actions, cibles et indicateurs associés.

Enjeu matériel	Type	Description de l'IRO	Chaîne de valeur	Terme	Périmètre
E1 – Changement climatique					
Changement climatique	Impact négatif	Émissions de gaz à effet de serre	Opérations directes (OD), Amont, Aval	Court terme (CT)	Groupe
E4 – Biodiversité					
Biodiversité	Risque	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité à la législation protégeant la biodiversité	Amont	Long terme (LT)	LP
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire					
Économie circulaire	Risque	Augmentation des coûts opérationnels liés au traitement des déchets ou au prix d'achat des matières premières	OD	Moyen terme (MT)	LP, LTR
	Impact négatif	Production de déchets	OD	CT	LP, LTR

Enjeu matériel	Type	Description de l'IRO	Chaîne de valeur	Terme	Périmètre
S1 – Effectifs de l'entreprise					
Conditions de travail	Risque	Risque d'augmentation des coûts de personnel (absentéisme, démission, turnover, etc.) en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail	OD, Amont	CT	Groupe
	Impact négatif	Des conditions de travail inadaptées (temps de travail, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée) et une précarité qui peuvent générer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.)	OD, Amont	CT	Groupe
Santé et sécurité au travail	Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et à la hausse des cotisations sociales liées aux accidents	OD, Amont	CT	Groupe
	Impact négatif	Blessures (emplois logistiques) ou maladies professionnelles (emplois exposés au stress et à la sédentarité)	OD, Amont	CT	Groupe
Égalité de traitement et égalité des chances	Impact positif	Promotion d'un environnement de travail sécurisé et inclusif, opportunités de carrières accrues	OD, Amont	CT	Groupe
S2 –Travailleurs de la chaîne de valeur					
Traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur	Impact négatif	Atteintes à la santé mentale et à l'intégrité physique	Amont	CT, MT	LP, LTR
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux					
Santé et sécurité des consommateurs	Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités, amendes et frais de justice dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site	OD	CT, MT	LTR
	Impact	Dangers pour la santé et la sécurité	OD, Amont	CT, MT	LLE
Contribution à l'éducation et accès à la culture	Impact positif	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et promotion de l'accès à la culture	OD	CT	LP, LN-LR, LLE
Liberté d'expression et pluralisme des contenus	Impact positif	Faciliter l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés	OD	CT	LP, LN-LR, LLE
Protection des données	Risque	Risque de pénalités, amendes et frais de justice pour non-conformité au RGPD	OD	CT, MT	LN-LR
G1 – Conduite des affaires					
Lutte contre la corruption	Risque	Risque de sanctions telles que des amendes et des frais de justice en raison de faits de corruption avérés ou du non-respect des obligations en matière de lutte contre la corruption	OD, Amont	LT	Groupe
	Impact négatif	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc.	OD, Amont	LT	Groupe

2.1.4 GOUVERNANCE RSE

2.1.4.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Rôles des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

La composition, l'expertise et le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité sont décrits dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance (GOV-2)

Le Conseil d'Administration examine les sujets relatifs à la stratégie RSE et Climat de Lagardère. En outre, le Comité des

Nominations, des Rémunérations et de la RSE (CNRNSE) est spécialement chargé de ces sujets depuis 2015. Au cours de l'année 2025, la Direction de la RSE et du Développement durable a ainsi été amenée à intervenir auprès de cette instance. Dans ce cadre, les enjeux matériels identifiés par le biais de l'analyse de double matérialité du Groupe et les impacts, risques et opportunités associés ont fait l'objet d'un suivi spécifique. De surcroît, le CNRRSE valide et suit les objectifs de durabilité fixés par le Groupe. Le Comité d'Audit a également été associé au reporting de durabilité, lors d'une session dédiée au contrôle de l'information en matière de durabilité. Une réunion conjointe entre le CNRRSE et le Comité d'Audit a été consacrée à la validation du rapport de durabilité.

Le programme de travail du CNRRSE et du Comité d'Audit en 2025 est détaillé dans le tableau ci-après :

Réunions des comités en 2025	Sujets traités et enjeux matériels associés
Session plénière du CNRRSE et du Comité d'Audit (mars)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation du rapport de durabilité 2024 (<i>tous les enjeux</i>) ▶ Focus sur la politique Égalité-Mixité du Groupe (<i>égalité de traitement et égalité des chances</i>) ▶ Focus ESG : agences de notation extra-financière (<i>tous les enjeux</i>)
CNRNSE (septembre)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revue annuelle de la stratégie RSE du groupe Lagardère (<i>tous les enjeux</i>) ▶ Focus sur la politique sociale de Louis Hachette Group (<i>égalité de traitement et égalité des chances, conditions de travail, santé et sécurité au travail</i>)
Comité d'Audit (décembre)	Description des processus de reporting de durabilité et des dispositifs de contrôle interne (<i>tous les enjeux</i>)

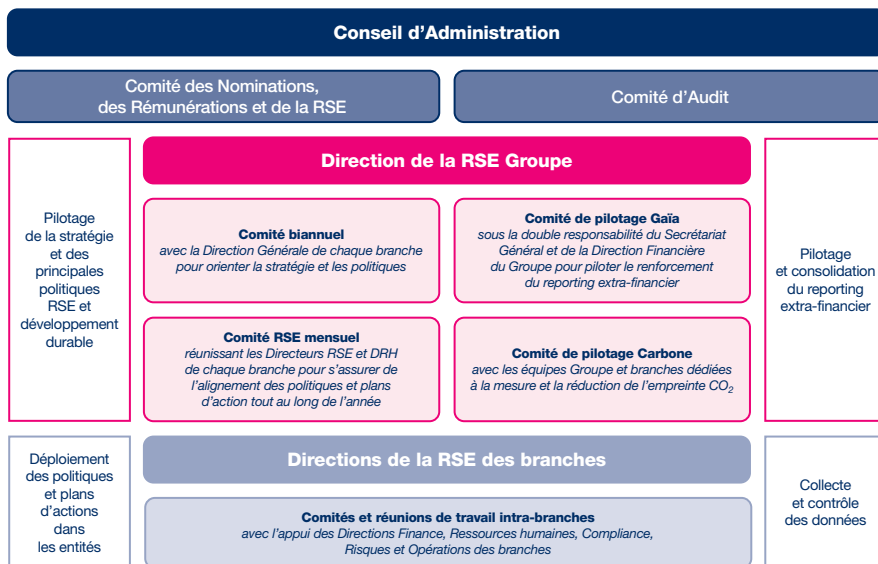
Au niveau du Groupe, la Direction de la RSE et du Développement durable, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale, qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie RSE et Climat de Lagardère SA. Elle travaille en étroite collaboration avec les directions RSE et RH des branches d'activité principalement, mais aussi avec d'autres fonctions (Finance, Compliance, Juridique, etc.) qui sont davantage impliquées dans ces sujets avec l'entrée en vigueur de la CSRD. La Direction de la RSE et du Développement durable contrôle le déploiement de la stratégie RSE et Climat ainsi que son exécution au sein des branches. Deux 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 la période écoulée et définir les orientations de l'année à venir. 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 de la RSE et du Développement durable 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 2025, le comité de pilotage dédié au renforcement du reporting extra-financier de Lagardère, mis en place en 2023, s'est poursuivi sous la double responsabilité de la Secrétaire Générale et du Directeur Financier du Groupe, tous 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 coordonnent 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. Les branches accompagnent leurs entités opérationnelles dans l'identification des enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'action 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.



Critères RSE dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

La section 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société décrit les critères extra-financiers quantifiables pour l'exercice 2025. Les critères extra-financiers intégrés à la rémunération de long terme (plans d'actions de performance) des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et des cadres dirigeants du Groupe et leur attribution en 2025 sont quant à eux décrits en section 3.5.1.2.B et 3.8.9 du Document d'enregistrement universel.

2.1.4.2 DÉCLARATION SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE (GOV-4)

La cartographie ci-dessous répertorie les informations incluses dans la déclaration relative à la durabilité du groupe Lagardère concernant les éléments requis au titre de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au Devoir de vigilance, à laquelle le Groupe est assujéti. Cette loi impose la mise en œuvre d'un plan de vigilance articulé autour de cinq composantes : l'identification des risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé, à la

sécurité des personnes et à l'environnement ; l'évaluation des pratiques des fournisseurs et sous-traitants ; la prévention ou l'atténuation des risques ; la mise à disposition d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ; le suivi et l'évaluation des mesures mises en œuvre. Lagardère a mis en place son dispositif de vigilance en 2017. Des travaux de mise à jour, dans le cadre de la nouvelle maison mère Louis Hachette Group, ont été menés en 2025, pour une mise en œuvre opérationnelle en 2026. Les éléments décrits dans ce tableau de correspondance décrivent le dispositif en place durant l'exercice en cours.

Éléments essentiels

du devoir de vigilance

a) Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique

b) Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable

c) Identifier et évaluer les incidences négatives

Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité

▶ Critères extra-financiers intégrés à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : § 3.5.2.1, § 3.5.1.2.B et § 3.8.9 du Document d'enregistrement universel

▶ Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance : § 2.1.4.1 du rapport de durabilité

▶ Dialogue avec les parties prenantes : § 2.1.2.3 du rapport de durabilité

▶ Analyse de double matérialité : § 2.1.3 du rapport de durabilité

**Éléments essentiels
du devoir de vigilance**

Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité

<p>d) Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Charte fournisseur responsable : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▶ Évaluation EcoVadis des fournisseurs à risque élevé et objectif associé : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▶ Plans d'action des branches décrits dans le rapport de durabilité : <ul style="list-style-type: none"> – § 2.3.1.6 : diversité et inclusion – § 2.3.1.7 : conditions de travail – § 2.3.1.8 : santé et sécurité au travail – § 2.3.2 : travailleurs dans la chaîne de valeur ▶ Ligne d'alerte Ethics Line : § 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité
<p>e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indicateurs sociaux publiés dans le rapport de durabilité : <ul style="list-style-type: none"> – Diversité et inclusion : § 2.3.1.6.2 et § 2.3.1.6.4 – Condition de travail : § 2.3.1.7.4 – Santé et sécurité : § 2.3.1.8.4 – Suivi du nombre d'alertes éthiques (droits humains) : § 2.3.1.4 ▶ Indicateurs environnementaux publiés dans le rapport de durabilité : <ul style="list-style-type: none"> – Émissions de GES : § 2.2.1 – Suivi des déchets : § 2.2.3 ▶ Audits sur site chez les fournisseurs de Hachette Livre : § 2.3.2.2 du rapport de durabilité

2.1.4.3 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ (GOV-5)

Dans le cadre de l'engagement pour une transparence accrue et en réponse aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), le Groupe a renforcé son dispositif de gestion des informations de durabilité. Ce dispositif a pour objectif de garantir la fiabilité, la cohérence et la conformité de nos informations extra-financières, afin de répondre aux attentes de nos parties prenantes.

Procédure de référence et instances de contrôle

Un comité spécialisé du Conseil d'Administration est mandaté pour superviser la procédure de production et de contrôle de l'information de durabilité, au même titre que l'information financière (voir section 2.1.4.1 – schéma de gouvernance). Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, mis à jour en 2024, confie cette responsabilité au Comité d'Audit. En 2025, outre la validation du rapport de durabilité de l'exercice 2024 qui lui incombe, une session a été spécifiquement consacrée à la question du contrôle interne des données extra-financières.

Un comité de pilotage opérationnel est en outre dédié à la publication du rapport de durabilité du groupe Lagardère, depuis 2023, sous la double responsabilité du Secrétariat Général et de la Direction Financière. Coordinée par la Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe, cette instance s'est réunie à un rythme trimestriel en 2025 fédérant toutes les fonctions Groupe et branche impliquées : Risques, Compliance, RH, Opérations, etc. La mise en place d'une gestion en mode projet, sous l'égide de ce comité de pilotage, permet d'anticiper les travaux, de mobiliser les ressources et ainsi de réduire les risques pour cette première année de mise en œuvre.

Dispositifs de contrôle interne pour garantir la fiabilité, la traçabilité et la cohérence des informations

La Direction de la RSE et du Développement durable du groupe Lagardère est en charge de la coordination globale du rapport de durabilité et de la consolidation des données tant quantitatives que qualitatives.

Les données sont collectées auprès des branches via deux systèmes d'information centralisés : l'outil Acoredge, qui est dédié aux données sociales, et l'outil Anaplan, commun avec la consolidation de l'information financière et comptable, qui permet la collecte des données environnementales. Ces outils de place comptent des contrôles automatisés et bloquants, contribuant à la prévention des anomalies et incidents.

La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a établi pour l'exercice 2025 des calendriers et procédures de collecte, qui sont déclinés sous forme de protocoles et référentiels communiqués à chaque branche. Chacune des branches les applique à ses filiales et entités pays. La collecte des informations requises par le reporting de durabilité est réalisée par les filiales. Ces dernières sont responsables de la fiabilité et de la traçabilité des données remontées.

Des revues de cohérence de ces données sont réalisées à un niveau consolidé par chaque équipe corporate de branche pour son périmètre, puis par la Direction de la RSE et du Développement durable, qui assure un contrôle indépendant complémentaire pour l'ensemble du Groupe.

Le rapport de durabilité couvre un large éventail de données sociales, environnementales et de gouvernance. La production de ces informations, tant quantitatives que qualitatives, mobilise des fonctions et métiers variés. La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a défini des rôles et responsabilités pour chaque indicateur, en privilégiant une approche de proximité avec les métiers concernés. Cette organisation vise à assurer la fiabilité du reporting.

La Direction des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne et la Direction de l'Audit Groupe intègrent progressivement des enjeux liés à l'information de durabilité dans le dispositif existant de gestion des risques et de contrôle interne. Un premier audit interne a été mené en 2025 sur le système de gouvernance du rapport de durabilité dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD, sur la gestion des risques dans la collecte de données et sur la conformité du dispositif global. Une feuille de route a été établie pour mener des actions d'amélioration continue en 2025 et 2026. Ces démarches s'inscrivent en complémentarité avec les travaux diligents annuellement par les Commissaires aux Comptes (voir section 2.5 du rapport de durabilité).

2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

RFA

2.2.1 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)

2.2.1.1 LES ENJEUX CLIMATIQUES CHEZ LAGARDÈRE

2.2.1.1.1. IMPACTS, RISQUES, ET OPPORTUNITÉS

Les activités du groupe Lagardère contribuent aux émissions mondiales de gaz à effet de serre et sont également exposées aux conséquences du changement climatique, qu'elles soient physiques ou liées à la transition des économies dans ce domaine. Les principaux enjeux du Groupe sont liés à l'approvisionnement en papier des activités de l'édition (Lagardère Publishing) et de presse (Lagardère News), à la vente des produits vendus par la branche Lagardère Travel Retail ainsi qu'aux aléas climatiques pouvant affecter les gares et aéroports dans lesquels opère la branche.

En 2023, dans le cadre de son analyse de double matérialité, et sur la base de travaux réalisés la même année examinant les risques physiques et de transition spécifiques aux activités de

ses branches, le Groupe a réévalué son exposition aux risques climatiques tant dans ses opérations propres que sur sa chaîne de valeur en amont et en aval. Cette analyse a conclu à la non-matérialité de ces risques. Toutefois, les activités du groupe Lagardère contribuent à l'émission de gaz à effet de serre, avec un impact matériel sur le climat à court terme. La concentration des émissions dans l'atmosphère concourt à l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, inondations, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, pressions sur la biodiversité, etc.). Sur le long terme, l'intensification de ces aléas contribuerait à la raréfaction des ressources naturelles ainsi qu'à un accroissement des inégalités dans leur répartition. Afin de limiter cet impact, le groupe Lagardère a fixé dès 2022 une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre contribuant à l'atteinte des engagements de l'accord de Paris sur le climat.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Émission de gaz à effet de serre	Groupe	Plan de transition climatique	Déployer les leviers de décarbonation	Réduire les émissions de GES de 28 % à horizon 2030

2.2.1.1.2. ANALYSE DES SCÉNARIOS CLIMATIQUES ET DE LA RÉSILIENCE DU MODÈLE D'AFFAIRES

En 2024, une analyse d'exposition et de vulnérabilité aux risques climatiques fondée sur trois scénarios a été réalisée et a permis de souligner la résilience des activités du Groupe. Celle-ci a été menée sur l'ensemble de son périmètre.

Scénarios climatiques

Les trois scénarios climatiques retenus sont les suivants :

- Un scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à +1,5 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario SSP1-2.6 (ex-RCP 2.6 – Representative Concentration Pathways) 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 volontaristes de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris.
- 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 SSP5-8.5 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 pessimiste qui appelle, à terme, une nécessaire adaptation face aux conséquences physiques du changement climatique.

- Un scénario « trajectoire intermédiaire » sur la base d'un réchauffement autour de 2,7 °C en 2100. Ce scénario est aligné sur le scénario SSP2-4.5 dans lequel le niveau d'émissions correspond à celui des Contributions Déterminées au niveau National. Dans ce scénario, le rythme d'émissions ne subit pas de variations brutales majeures. Certaines actions d'atténuation sont mises en place dans une majorité de pays du monde mais pas à un niveau suffisant pour infléchir le réchauffement d'ici à la fin du siècle. D'ici à 2050, la pression des citoyens ou des consommateurs et plus généralement la mobilisation des institutions nationales et internationales est significativement moins forte que dans le scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris ».

Les résultats issus du scénario intermédiaire (2,7 °C) à horizon 2030 ont été retenus pour la cotation des risques de transition en lien avec l'enjeu « changement climatique » dans l'analyse de double matérialité. Ce scénario est considéré comme le plus vraisemblable et matérialise les critères de risque financier et de probabilité les plus susceptibles d'affecter le Groupe.

L'analyse des scénarios climatiques considère trois horizons de temps : un horizon court terme fixé à 2025 et atteint cette année, un horizon moyen terme à 2030, et enfin un horizon long terme à 2050.

Étude des risques physiques

L'analyse d'exposition et de vulnérabilité aux risques physiques du réchauffement climatique a été conduite sur une sélection des sites représentant plus de 70 % de la valeur nette comptable des droits d'utilisation des baux immobiliers et concessions et des bâtiments détenus en propre. Cette sélection représente également plus de 50 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Parmi les aléas liés au changement climatique, neuf périls physiques chroniques et aigus (précipitations, vague de chaleur, sécheresse, tempête, inondation, froid, grêle, vent et feu de forêt) ont été pris en compte dans l'analyse. En particulier, l'impact de ces risques a été étudié dans un scénario climatique à émissions élevées (SSP5-8.5), tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée de ces aléas, ainsi que des coordonnées géospatiales propres à la localisation des sites étudiés.

Les conclusions des analyses réalisées en 2023 et 2024 demeurent pertinentes au regard de l'exercice 2025.

2030

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

2050

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

Les impacts financiers résultants des risques physiques chroniques et aigus identifiés et évalués dans le cadre de l'analyse de scénarios ont été estimés non matériels.

Étude des risques de transition

L'ensemble des analyses effectuées ont permis d'établir un univers des risques de transition pouvant affecter les activités de Lagardère et de ses branches. Ces risques couvrent les catégories proposées par la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (Réglementaire, Marché, Technologique et de Réputation). Une sélection appropriée de parties prenantes a été mobilisée en 2024 pour revoir ce périmètre de risques et qualifier qualitativement l'exposition et la vulnérabilité du Groupe.

Sur la période 2030-2050, ces analyses ont permis d'aboutir à l'identification de deux risques de transition potentiellement significatifs :

- ▶ le 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 ;
- ▶ le risque de hausse des prix du papier du fait des conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable de hausse de la demande par d'autres secteurs ou d'impact sur l'offre par accroissement à la fois des surfaces protégées et des surfaces affectées par les feux de forêts et les vagues de chaleur.

Le Groupe a évalué la sensibilité de ses activités économiques à ces risques, en tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée. Ils ont fait l'objet d'une estimation de leurs impacts financiers potentiels.

2030

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Modérée	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

2050

Catégorie	Description	Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
		Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière	Probabilité d'occurrence	Matérialité financière
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Modérée	Possible	Modérée	Possible	Modérée
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Forte	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

Concernant les activités de Lagardère Publishing, l'analyse aboutit à une estimation à la hausse du prix du papier d'environ 30 % d'ici à 2050 sur les trois scénarios, ce qui représente un impact financier modéré pour Lagardère Publishing avant la prise en compte d'actions d'adaptation.

Concernant les activités de Lagardère Travel Retail, un scénario d'évolution en ligne avec une trajectoire d'émission net zéro (1,5 °C) et supposant une baisse de 3 % par an en volume du trafic aérien (scénario le plus défavorable au modèle d'affaires) a été modélisé. Il aboutit à une réduction notable du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'activité Travel Retail avant prise en compte de mesures d'adaptation. Cette hypothèse d'évolution à la baisse du trafic a été mobilisée dans le cadre de tests de sensibilité des actifs de la branche et permet de conclure à une absence de perte de valeur. L'analyse a aussi été conduite sur la base du scénario intermédiaire associé à un taux de croissance du trafic aérien de 2,5 % maximum pour permettre de respecter la limite du budget d'émissions du secteur à horizon 2050 ; elle montre l'absence d'impact sur le chiffre d'affaires projeté de la branche d'activité.

Les impacts financiers résultants des risques de transition identifiés et évalués dans le cadre de l'analyse de scénarios ont ainsi été estimés non matériels. Cette étude corrobore les analyses financières et de résilience de la stratégie et du modèle d'affaires du groupe Lagardère, publiées dans l'annexe aux comptes consolidés, note 1, section 5 du rapport annuel.

Les conclusions de l'étude des risques physiques et de transition ont été prises en compte dans l'analyse de double matérialité, qui conclut par conséquent à leur non-matérialité. Seul l'impact

découlant des émissions de gaz à effet de serre des activités de l'entreprise a été identifié comme matériel et fait l'objet d'un plan de transition.

2.2.1.2 LA GOUVERNANCE 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 Climat de Lagardère SA en lien avec les directions RSE 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 des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

Un Comité de pilotage carbone, réunissant les directions RSE, Finance et Opérations du Groupe et des branches a été créé en 2024 et s'est tenu à un rythme trimestriel durant l'ensemble de l'année 2025. Ce Comité répond aux besoins opérationnels du déploiement des processus de reporting carbone et supervise le pilotage du plan de transition du Groupe.

La gouvernance des enjeux RSE par le Conseil d'Administration et l'intégration des considérations climatiques dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sont décrites dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel.

2.2.1.3 LE PLAN DE TRANSITION (E1-1)

2.2.1.3.1. POLITIQUE CLIMAT DU GROUPE LAGARDÈRE (E1-2)

Le groupe Lagardère poursuit depuis plusieurs années un engagement environnemental au regard de ses activités : lutte contre le changement climatique, approvisionnement en énergie renouvelable, efficacité énergétique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et éco-responsabilité de la chaîne alimentaire. Le Groupe ambitionne de réduire ses émissions de gaz à effet de serre en contribuant aux objectifs des accords de Paris. L'engagement pris par Lagardère de réduction de son empreinte carbone est inscrit dans sa politique environnementale. Les équipes dans chaque branche sont chargées de porter et d'incarner cette politique, aussi bien en interne qu'en externe, auprès des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels elles peuvent être amenées à coopérer.

Le Groupe a précisé et formalisé cet engagement à travers un plan de transition intégré à sa stratégie globale, basé sur la contribution active de ses deux principales branches (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) ainsi que celle de Lagardère News et Lagardère Radio. Ce plan de transition est aligné sur une trajectoire 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 combinés (-46 % de réduction des émissions directes), et sur un scénario « bien en dessous de 2 °C » pour le scope 3 (-28 % de réduction des émissions indirectes). Il a été validé par la Direction Générale de chaque branche et présenté à une instance conjointe du Conseil d'Administration, réunissant les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, assurant ainsi une cohérence et un alignement stratégique à tous les niveaux de l'organisation. Les objectifs de réduction des émissions définis dans le cadre du plan de transition sont conditionnés à la poursuite et au renforcement des politiques publiques et des initiatives réglementaires à l'échelle mondiale. Tant les décideurs publics que les experts scientifiques s'interrogent sur le caractère atteignable de ces cibles. Dans ce contexte, le groupe Lagardère adopte une approche prudente et reconnaît que ces projections reposent sur des hypothèses susceptibles d'évoluer.

Compte tenu des secteurs d'activité spécifiques couverts par les activités du Groupe, le plan de transition impulsé par Lagardère dans son rôle de maison mère se traduit de manière différente dans les stratégies respectives de chaque branche.

Fort d'une expertise de quinze ans sur le carbone, initiée en France dès 2009, Lagardère Publishing s'est engagée dès 2021 sur un objectif de réduction de 30 % de son empreinte carbone d'ici à 2030. L'ensemble des équipes et de l'appareil industriel sont mobilisés, par les challenges d'éco-conception autour d'un plan de décarbonation complet, dont les initiatives éprouvées d'abord sur le périmètre France ont été dupliquées par la suite sur le périmètre international. L'optimisation de l'empreinte CO₂ présente un bon alignement, en termes de modèle d'affaires, avec l'optimisation des coûts à chaque étape de la chaîne de valeur maîtrisée par la branche, de la conception des livres en passant par les tirages, la fabrication, le stock et le fret. Les

partenariats durables établis avec les fournisseurs, du fait de la taille critique de la branche dans le secteur de l'édition, permettent le développement de pratiques à impacts dès 2022-2023. En 2025, Hachette Livre a relevé ses ambitions en matière de décarbonation avec l'objectif de réduire de 50 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, par rapport à 2019 (stratégie « 50/30 »). Cette trajectoire s'inscrit dans la continuité des efforts engagés depuis 2021 dans le cadre du plan bas-carbone initial « 30/30 », dont les objectifs ont été atteints et dépassés dès 2024, avec une baisse globale de 35 % des émissions sur la période 2019-2024.

Lagardère Travel Retail s'inscrit dans une dynamique plus récente. La branche établit en 2024, pour la première fois, un plan de décarbonation complet, autour d'une trajectoire climatique qui tient compte des spécificités de son modèle d'affaires, en tant que distributeur de produits manufacturés dans le cadre de concessions de points de vente limitées dans le temps à la suite des gains d'appels d'offres. Si les concédants intègrent le critère de l'empreinte carbone des points de vente dans le choix des concessionnaires, Lagardère Travel Retail doit cependant composer avec un modèle d'affaires qui les rémunère sur les ventes et reste dépendant de l'effort de décarbonation de ses fournisseurs. Sa forte croissance repose en partie sur sa ligne de métier de restauration, la plus émissive. Ses marges de manœuvre réduites, tant vis-à-vis des concédants que des fournisseurs, sont de ce fait à prendre en compte.

2.2.1.3.2. TRAJECTOIRE ET AMBITION CLIMATIQUE (E1-4)

2.2.1.3.2.1. Présentation de la trajectoire

La trajectoire carbone du Groupe se base sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes à l'exception de certaines catégories d'émissions pour lesquelles le Groupe considère avoir un contrôle très faible⁽¹⁾. Ainsi, à moyen terme, le groupe Lagardère s'engage sur la base des émissions de 2019 à une réduction absolue de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici à 2030. Un objectif fondé sur les dernières connaissances scientifiques en matière de climat, et qui se décompose comme suit :

- une réduction absolue de 46 % des émissions des scopes 1 et 2 (représentant 1 % des émissions totales du Groupe en 2025), décomposée comme suit : -33 % sur le scope 1 et -96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based) ;
- une réduction absolue de 28 % des émissions indirectes de scope 3, liées à l'activité du Groupe et à ses chaînes de valeur (représentant 99 % des émissions totales du Groupe en 2025, hors investissements).

Compte tenu de son caractère représentatif pour les activités du Groupe, l'année 2019 a été choisie comme année de référence pour la fixation de cette trajectoire de réduction, les années 2020, 2021 ainsi que le premier semestre 2022 ayant été fortement perturbées, notamment pour la branche Lagardère Travel Retail, par la pandémie de Covid-19. Ainsi, c'est sur cette année 2019 que le Groupe avait procédé, au cours de l'année 2021, à une mise à jour internationale de son empreinte carbone.

(1) Les émissions ne faisant pas partie du plan de transition du Groupe, par contraste avec le reporting carbone publié dans la partie « L'empreinte carbone du Groupe », sont les suivantes : a) les émissions liées aux participations (poste 3.15) des branches Lagardère Travel Retail et Lagardère News (représentant environ 11 % du reporting carbone total du Groupe) ; b) les émissions des scopes 1 et 2 des entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, Lagardère Labs, et du Corporate (représentant moins de 0,1 % du reporting carbone total du Groupe).

Bien que le Groupe n'ait pas entamé de démarche de certification officielle pour le moment, ces objectifs à moyen terme sur les scopes 1 et 2 ont été définis en 2022 en utilisant la méthode « contraction absolue » intersectorielle telle que définie par le référentiel de l'initiative Science-Based Target⁽¹⁾. En effet ils respectent les règles des meilleurs standards disponibles en termes d'engagements en respectant une trajectoire compatible avec un scénario 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 et avec un scénario « Bien en dessous de 2 °C » sur le scope 3. Cette différence d'ambition s'explique par la nature des émissions :

- pour les scopes 1 et 2 dont les émissions sont principalement liées aux consommations d'énergie des filiales du Groupe, un plan d'action concret est déjà déployé pour réduire ces émissions, sous la totale maîtrise du Groupe et de ses branches ;
- les émissions de scope 3 sont principalement liées aux produits et services achetés auprès des fournisseurs et en conséquence moins pilotables par le Groupe et ses branches. Cependant, même si la maîtrise est plus faible sur la réduction des émissions, un plan d'action est déployé sur la sélection des produits et des fournisseurs ainsi que sur l'accompagnement aux changements de pratiques de consommation, comme détaillé plus bas.

Ces objectifs prennent en compte les perspectives d'évolution attendues des branches, notamment l'augmentation des volumes de vente ainsi que les changements de préférence des consommateurs dans les trois filiales Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio.

2.2.1.3.2.2. Progression des émissions : état d'avancement de l'empreinte Groupe par rapport à l'année de référence

La trajectoire du plan de transition Lagardère prend pour année de référence 2019. Après avoir été définie une première fois en 2021, sa valeur a été ajustée en 2024, tenant compte des données réelles obtenues à l'issue du premier exercice de collecte annuelle mis en place pour le calcul de l'empreinte carbone scope 3 du Groupe, dans le cadre de la première année de mise en œuvre de la CSRD. Cette collecte couvrirait 50 % de son périmètre, et a été complétée par une extrapolation réalisée sur les 50 % restants à l'aide de ratios monétaires construits sur la base des données réelles obtenues et des chiffres d'affaires 2023. La valeur de l'année de référence Lagardère est donc en partie le reflet d'un contexte économique qui, par nature, est évolutif.

Les objectifs définis dans le cadre de cette trajectoire sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Périmètre	Scénario de référence	Objectif	Année de référence	Valeur de référence (ktCO ₂ e)	Horizon
Scopes 1 et 2 (market-based)	1,5 °C	-46 %	2019	96	2030
Scope 3	WB2C	-28 %	2019	2 313	2030

Les émissions liées au poste 3.15 sont exclues des totaux. Ces objectifs sont fixés sur un périmètre incluant Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio.

L'objectif combiné portant sur les scopes 1 et 2 se décompose comme suit : -33 % sur le scope 1, et -96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based).

Les émissions du Groupe liées aux scopes 1 et 2 (market-based) ont fortement diminué depuis 2019 (-84 %). Cette baisse s'explique en premier lieu par une baisse des consommations liée à un travail global d'efficacité énergétique (amélioration des équipements, bâtiments plus performants et moins consommateurs, optimisation des espaces occupés). Par ailleurs, le recours accru à l'autoconsommation et à des contrats d'électricité verte, couvrant une part majoritaire des consommations électriques, ainsi que l'achat de certificats d'énergie renouvelable, visant à compenser les consommations résiduelles d'électricité, jouent un rôle majeur dans la baisse des émissions liées aux consommations d'électricité.

Sur le scope 3, un principe de prudence a été systématiquement appliqué lors des estimations, conduisant à retenir, en cas d'incertitude, les hypothèses les plus défavorables. Cette démarche a entraîné une surestimation probable des émissions pour l'année 2019. Des travaux d'amélioration de la qualité des données ont été menés tout au long de l'année 2025, en particulier au sein de la branche Lagardère Travel Retail, notamment concernant sa base de ventes centrale utilisée pour le calcul de l'empreinte carbone du poste 3.1. Les améliorations ont principalement porté sur la précision des volumes de produits renseignés, leur classification, ainsi que la conversion des volumes achetés en poids.

En outre, la méthodologie d'extrapolation des émissions de scope 3 de la branche Lagardère Travel Retail a été révisée. Elle repose désormais sur l'utilisation de ratios moyens pluriannuels. Ces ratios sont construits sur la base des émissions issues des pays qui font l'objet d'une collecte de données réelles (environ 60 % du périmètre de la branche) pour estimer les émissions du périmètre restant pour les postes 3.1, 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12. Ce choix méthodologique vise à réduire l'influence des variations de prix et de l'inflation sur les ratios annuels (tCO₂e/CA) et permet ainsi d'atténuer leur volatilité d'une année à l'autre.

Les effets sur le plan de transition des travaux conduits en 2025 pour affiner la méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 seront étudiés en 2026. La trajectoire de décarbonation et son année de référence 2019 n'ont pas été révisées à ce stade.

Conformément à l'exigence CSRD, Le groupe Lagardère indique qu'il ne fait pas partie des secteurs exclus des indices de référence « accord de Paris ».

(1) Source : Getting Started Guide for Science-Based Target Setting.

2.2.1.3.3. MISE EN ŒUVRE (E1-3)

2.2.1.3.3.1. Leviers de décarbonation clés pour l'ensemble du groupe Lagardère

En 2024, le groupe Lagardère a élaboré un plan d'action en lien avec son objectif de réduction des émissions de -28 % en 2030 par rapport à 2019. Le plan d'action, décliné opérationnellement au niveau de chacune des branches, permet d'atteindre -25 % de réduction et couvre ainsi plus de 90 % de l'objectif fixé. Pour atteindre l'objectif de réduction de -28 %, le groupe Lagardère prévoit de rester vigilant aux évolutions du marché et des pratiques dans les années à venir, afin d'adapter sa stratégie et ses actions en conséquence. Cette approche devrait permettre de combler l'écart restant et d'atteindre l'objectif de décarbonation de manière pragmatique.

Le périmètre organisationnel du plan de transition est quasi identique au périmètre du reporting carbone présenté dans la section « L'empreinte carbone de Lagardère » garantissant ainsi une approche transparente. Il couvre ainsi les deux branches principales du Groupe : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que les entités Lagardère News et Lagardère Radio (soit plus de 90 % de son chiffre d'affaires en 2025).

Seules les entités Lagardère Ressources (fonctions support), Lagardère Live Entertainment (spectacles), Lagardère Paris Racing (infrastructures sportives) et Lagardère Labs (innovation) ont été exclues du reporting carbone scope 3 et sources mobiles, ainsi que du plan de transition, représentant conjointement moins de 1 % du chiffre d'affaires global du Groupe et de ses émissions. Certaines activités de la branche Lagardère Publishing (Fascicules hors France, Jeux de société et une petite part de l'Édition) ont également été exclues, comptant pour près de 6 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'intégration du périmètre complet de Lagardère Publishing dans la trajectoire de décarbonation se fera au rythme de leur mise à bord progressive dans la comptabilité carbone du Groupe.

Le périmètre opérationnel du plan de transition ne prend pas en compte la catégorie 3.15 « Investissement » du GHG Protocol. Ce poste regroupe les émissions liées aux participations non contrôlées des branches du groupe Lagardère, lesquelles ont par conséquent très peu de leviers entre leurs mains pour influencer sur les émissions. Pour cette raison, ce poste a été écarté des trajectoires définies dans le plan de transition.

S'attendant à une croissance volumique significative notamment sur l'activité de commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail), le Groupe s'est attaché à traduire les perspectives économiques inscrites dans les business plans de ses branches en impact sur les émissions en restant au plus proche de la donnée physique (ex : augmentation des ventes de produits ou de repas, des quantités de papier achetées et du nombre d'auditeurs de ses programmes), avant de considérer les réductions d'émissions liées à des facteurs exogènes (ex : la décarbonation des mix électriques des pays dans lequel le Groupe opère telle que prévue par l'Agence internationale de l'énergie) ou les actions de décarbonation prévues par le Groupe et ses branches.

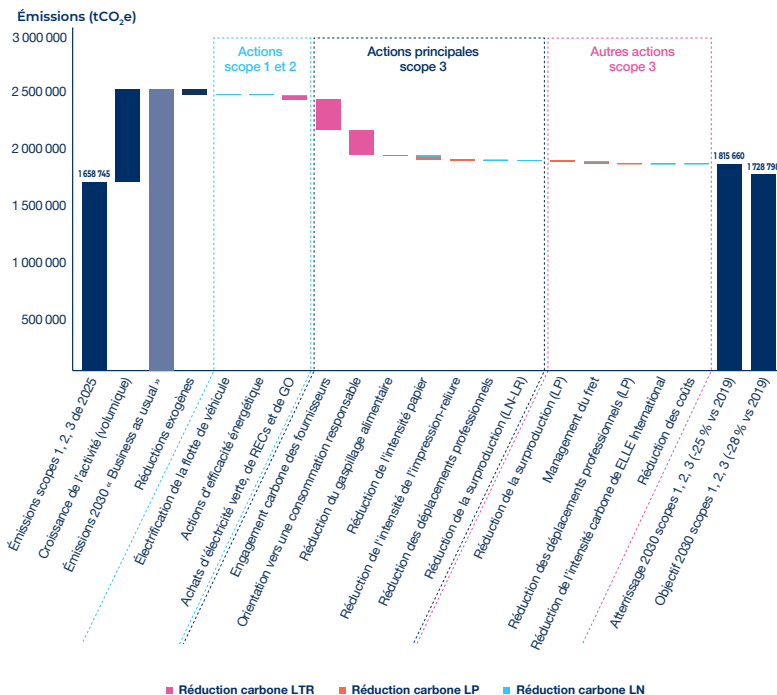
L'approvisionnement en électricité renouvelable dans les géographies où cela est pertinent étant une des actions considérées par le Groupe et ses branches, les objectifs de décarbonation sont comptabilisés selon la méthode Market-Based telle que définie dans le GHG Protocol.

L'identification des leviers de décarbonation s'est basée sur les meilleures pratiques de place des différents secteurs d'activité du Groupe, ainsi que sur les recommandations d'organisations nationales et internationales. L'ambition de certains leviers de décarbonation est ainsi directement reliée à des scénarios visant la neutralité carbone à l'échelle nationale (comme les scénarios Transition(s) 2050 de l'ADEME) ou bien internationale (scénarios STEPS – APS – Net Zero de l'AIE). C'est notamment le cas du levier « Orientation vers une consommation responsable » de Lagardère Travel Retail qui vise notamment à réduire les quantités de viande rouge dans les menus servis, qui se base sur les tendances alimentaires attendues dans le cadre du scénario Génération frugale de l'ADEME compatible avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C.

Le graphique ci-dessous présente les leviers de décarbonation et les actions clés du plan de réduction des émissions GES du groupe Lagardère, réparties selon les contributions des différentes branches et selon les postes d'émission.

L'impact des réductions des émissions GES de l'ensemble des actions identifiées a été quantifié et est présenté dans le tableau ci-dessous.

▪ **Actions d'atténuation du changement climatique**



L'année de référence 2019 n'a pas été rebaselinée avec les modifications de méthodologie appliquées au scope 3 de la branche Lagardère Travel Retail en 2025, notamment l'utilisation de ratios pluriannuels pour réaliser l'extrapolation complète du scope 3 de la branche, ainsi que l'affinage méthodologique des données volumiques de sa base de ventes centrales. Celle-ci sera mise à jour en 2026.

Les réductions exogènes font référence aux réductions de GES relatives aux consommations d'énergie non issues des actions de décarbonation du Groupe mais dont il bénéficie néanmoins grâce à la décarbonation progressive des mix énergétiques nationaux.

2 Rapport de durabilité

Afin de piloter les actions les plus significatives du plan de transition, le groupe Lagardère a élaboré des indicateurs de suivi. Ces indicateurs permettent de garantir un suivi des progrès réalisés sur chaque action clé et d'en mesurer les impacts en matière de réduction de gaz à effet de serre. Ces indicateurs comprennent les investissements CapEx et OpEx réalisés pour soutenir la mise

en œuvre du plan de transition, ainsi que des indicateurs clés de performances spécifiques aux leviers de décarbonation de chaque branche d'activité, permettant ainsi de suivre leur déploiement opérationnel. Les principaux leviers de décarbonation, les réductions d'émissions de GES associées ainsi que leurs indicateurs de suivi sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Actions clés de décarbonation		Horizon temporel	Impact carbone (tCO ₂ e)	Contribution à la réduction pour la branche et par scope (%)	Indicateurs de suivi du plan de transition dont investissements (CapEx, OpEx) visant à soutenir sa mise en œuvre en 2025	
Scopes 1 et 2						
LTR	Efficacité énergétique	2030	3 570	0,08	CapEx	500 k€
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	1 421	0,04	OpEx	50 k€ (bornes de recharge)/ 9 k€ (par véhicule)
		Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	37 629	0,88	OpEx
LP	Électrification de la flotte de véhicule	2030	502	0,21	OpEx	100 k€ ⁽²⁾
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	2 275	0,79	OpEx	12 k€ ⁽¹⁾
LN- LR	Efficacité énergétique	2030	74	0,24	CapEx	-
	Électrification de la flotte de véhicule				OpEx	4,7 k€ ⁽³⁾
		2030	108	0,45	Autre KPI	38 % de voitures hybrides et électriques dans la flotte
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	93	0,31	OpEx	6,5 k€ ⁽¹⁾
Scope 3						
LTR	Engagement carbone des fournisseurs	2030	267 159	0,54	OpEx	100 k€
					Autre KPI	60 % du volume d'achats est réalisé auprès de fournisseurs avec un engagement de décarbonation
	Orientation vers une consommation responsable	2030	219 779	0,45	Autre KPI	12,5 % de réduction du volume de bœuf vendu par rapport à 2024
					Autre KPI	12,5 % de réduction du volume de viande blanche vendu par rapport à 2024
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	218	< 1 %	OpEx	Voir scopes 1 et 2
Diminution du gaspillage alimentaire	2030	6 846	0,01	OpEx	20-30 k€	
LP	Suivi de l'intensité papier	2030	9 358	0,12	Autre KPI	604 kgCO ₂ e/tpapier
	Suivi de l'intensité de l'impression-reliure	2030	27 299	0,46	Autre KPI	360 kgCO ₂ e/tpapier
		Électrification de la flotte de véhicule	2030	9 566	0,16	OpEx
LN- LR	Suivi de la surproduction	2030	5 151	0,50	Autre KPI	61,7 % de surproduction
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	25	< 1 %	OpEx	Voir scopes 1 et 2
		Réduction des déplacements professionnels	2030	85	0,01	Autre KPI

(1) Montants correspondants aux achats de garanties d'origine uniquement.

(2) Montants correspondants aux nouveaux contrats de leasing engagés en 2025 uniquement.

(3) Montants correspondants au surcoût annuel lié à la part de véhicules électriques et hybrides de la flotte.

D'autres actions sont mises en place dans le cadre du plan de transition : la réduction de la surproduction, le management du fret et la réduction des déplacements professionnels chez Hachette Livre ; ou encore la réduction de l'intensité carbone du papier et des revenus sur la franchise ELLE, la réduction des coûts, et le management du fret chez Lagardère News-Radio. Ces actions permettent collectivement une réduction de 30 622 tCO₂e à horizon 2030. Elles ne font pas l'objet d'indicateurs de suivi spécifiques.

Pour construire ce plan d'action et s'assurer de sa future bonne exécution, les experts métiers des branches Lagardère Travel Retail (LTR), Lagardère Publishing (LP) et Lagardère News-Lagardère Radio (LN-LR) ont été mobilisés. Cette approche collaborative a favorisé l'élaboration de mesures concrètes et réalistes.

Les hypothèses d'évolution de l'activité au sein de chaque branche d'ici à 2030 ont un impact significatif sur l'estimation de l'atteinte des objectifs de décarbonation. Celles-ci sont susceptibles d'évoluer à l'avenir.

Le plan d'action, construit pour chacune de ces branches est détaillé ci-après.

2.2.1.3.3.2. Plan d'action de la branche Lagardère Publishing (LP)

La branche Lagardère Publishing contribue activement à la réalisation de sa trajectoire en déployant, dans l'ensemble de ses entités, des actions structurantes visant à réduire ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3, en particulier sur les postes à plus fort impact tels que le papier, l'impression-reliure et le transport.

Les actions présentées ci-dessous sont déployées dans les quatre pays principaux de la branche Lagardère Publishing participant à la collecte de données réelles de son reporting carbone : la France, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Espagne (80 % de son chiffre d'affaires). D'ici à 2026, la branche prévoit d'étendre progressivement le périmètre de mesure de son empreinte carbone. En 2025, il a été étendu au segment Fascicules en France et le sera progressivement à l'ensemble du segment ainsi qu'aux jeux de société.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Publishing proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

- 1. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030** : les voitures correspondent aujourd'hui principalement à des voitures thermiques (diesel ou essence). Lagardère Publishing a pour objectif de basculer à 100 % de voitures hybrides ou électriques d'ici à 2030 dans toutes ses régions d'implantation. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.
- 2. Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine** : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine (ou standards équivalents en dehors de l'Europe : systèmes nationaux, Renewable Energy Certificates, Standard I-REC)

auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités.

En 2025, Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts d'efficacité énergétique engagés les années précédentes, en s'appuyant sur les outils de gestion énergétique déjà déployés dans plusieurs bâtiments en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne. Ces dispositifs permettent d'optimiser la consommation d'énergie et de renforcer le suivi des performances sur l'ensemble du parc immobilier. En Espagne par exemple, la démarche d'optimisation des infrastructures a permis une réduction de 13 % de la consommation d'électricité entre 2024 et 2025.

En 2025, la branche a continué ses actions visant la réduction de son empreinte immobilière, notamment en France avec le regroupement des sites d'Assas et d'Odéon sur le site de Vanves, mutualisant les espaces et modernisant les installations techniques. La migration vers des éclairages LED s'est également intensifiée sur plusieurs sites en France (Maurepas, Malakoff, Vanves et Montparnasse), ainsi qu'en Espagne, où les bureaux de Barcelone et le centre logistique de Getafe ont été équipés de nouveaux systèmes d'éclairage.

Plusieurs bâtiments de la branche disposent déjà de certifications environnementales reconnues. En France, le siège de Hachette Livre à Vanves est certifié NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE et labellisé BBC. Au Royaume-Uni, le siège de Hachette UK à Londres bénéficie de la certification BREEAM, tandis qu'en Espagne, les bureaux de Barcelone et de Madrid répondent respectivement aux standards LEED Gold et LEED Platinum, et le site de Séville est également certifié BREEAM.

Enfin, la branche poursuit l'optimisation des dispositifs de chauffage et la réduction du recours aux énergies fossiles en poursuivant l'installation de panneaux solaires afin de renforcer l'autonomie énergétique et réduire la part d'électricité issue de sources non renouvelables.

Ces actions s'inscrivent dans la durée et visent une amélioration mesurable de la performance énergétique des bâtiments concernés. Elles sont coordonnées par les équipes immobilières et services généraux de chaque pays, en lien avec la Direction RSE de la branche, afin d'assurer un suivi harmonisé des consommations énergétiques grâce aux outils de pilotage déployés localement.

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Publishing correspondent à 98 % de ses émissions de GES location-based en 2025. Ces émissions proviennent principalement des achats de biens et services (55 %), notamment l'achat de papier, et du transport de marchandises amont et aval (32 %). C'est en tenant compte de ces données et en collaboration avec les différents métiers que la trajectoire de décarbonation a été construite.

Lagardère Publishing a défini quatre leviers majeurs correspondant à ses principales catégories d'émission : limiter la surfabrication, réduire l'intensité carbone du papier, baisser l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure, et diminuer l'impact du fret. Afin de mesurer les progrès réalisés d'année en année, le suivi de la donnée réelle auprès des fournisseurs est un enjeu majeur pour la branche, qui travaille depuis de nombreuses années sur le sujet. Grâce à une forte collaboration avec sa chaîne de valeur, des facteurs d'émissions spécifiques aux fournisseurs, papetiers et des imprimeurs, sont utilisés.

■ Indicateur de suivi

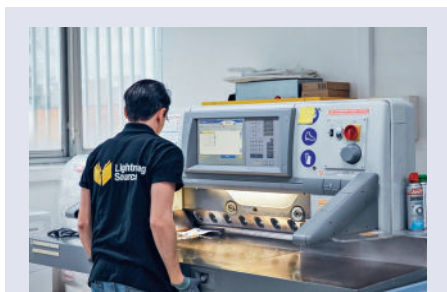
En 2025, 82 % des émissions liées aux activités de papier et d'impression sont calculées à partir de facteurs d'émission communiqués par les fournisseurs. Cet indicateur correspond à la part des émissions calculées grâce à des facteurs d'émissions spécifiques transmis par les fournisseurs (papetiers et imprimeurs) ou issus de plateformes sectorielles spécialisées (et qui sont le résultat d'analyse de cycle de vie) par rapport à celles estimées à partir de bases de données génériques, telles que celles publiées par l'ADEME ou d'autres référentiels reconnus.

Les actions mises en œuvre pour actionner les leviers de décarbonation principaux de la branche sont détaillées ci-après :

1. Limitation de la surproduction d'ici à 2030 : la surfabrication, c'est-à-dire la production excédentaire de livres, représente un défi majeur dans la stratégie de réduction des émissions de Lagardère Publishing. En 2019, elle impactait plusieurs catégories d'émissions : production de papier, impression, façonnage, fret et gestion des déchets. La branche a mis en place des outils avancés permettant d'optimiser la gestion des stocks et de mieux anticiper les ventes et d'ajuster les tirages. L'objectif est de réduire le taux de livres pionnés en conciliant enjeux environnementaux et économiques. Plusieurs actions concrètes sont ainsi déployées :

- ▶ élaboration de définitions claires concernant la surfabrication et les retours afin d'harmoniser les pratiques au sein des différentes géographies ;
- ▶ définition, en interne, de cibles spécifiques pour diminuer la surfabrication et le taux de retours ;
- ▶ développement d'outils pour optimiser la visibilité des stocks à chaque étape de la chaîne de valeur et renforcer la planification de la demande ;
- ▶ sensibilisation des éditeurs et des équipes commerciales pour encourager une réduction des retours et inciter les clients à diminuer leurs stocks.

En France par exemple, la branche a déployé des technologies innovantes, telles que l'impression à la demande via Lightning Source France et un système de réapprovisionnement automatisé, connu sous le nom de programme « RITMEO ». Ces dispositifs permettent d'ajuster les volumes produits à la demande réelle et de limiter les excédents d'impression.



En France, Hachette Livre Distribution poursuit le déploiement de sa solution d'impression à la demande, développée avec Lightning Source, leader mondial de ce marché.

La filiale espagnole, Grupo Anaya, a renforcé cette démarche en créant un poste dédié à la planification des ventes et de la production, afin d'anticiper plus précisément les besoins du marché et de limiter la surproduction. Ce dispositif favorise un dialogue en amont avec les principaux clients, permettant d'ajuster les tirages aux volumes réellement absorbables.

La maîtrise de la surproduction couvre également les efforts réalisés par Lagardère Publishing pour calibrer son offre éditoriale au plus près de la capacité d'absorption du marché. Cet ajustement du nombre de nouveaux titres publiés vise également à optimiser la durée de vie commerciale des ouvrages et à réduire les volumes d'invendus. Le nombre de nouveautés mondiales est passé de 17 000 en 2019 à 15 000 en 2025, traduisant la volonté de la branche d'aligner la production sur la capacité réelle d'absorption du marché.

Cette réflexion sur le rythme et le volume des publications est menée dans l'ensemble des pays de présence, avec des ajustements spécifiques selon les contextes locaux. Par exemple, la filiale espagnole Grupo Anaya a engagé une révision de son calendrier éditorial afin d'aligner plus étroitement les sorties de titres sur la capacité de distribution de son réseau.

Ces actions combinées (réduction de la surfabrication et maîtrise de la surproduction éditoriale) contribuent à la baisse du taux de pilon, à l'optimisation des flux logistiques et, plus globalement, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre.

2. Réduction de l'intensité papier grâce au suivi et à l'accompagnement des papetiers engagés dans la décarbonation d'ici à 2030 : Lagardère Publishing collabore étroitement avec ses fournisseurs de papier pour s'assurer qu'ils adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Les actions mises en place incluent l'identification de fournisseurs de papier communs à l'échelle européenne, la collecte de données sur les émissions de chaque fournisseur, la définition d'un objectif de réduction des émissions pour 2030 et l'établissement de critères de sélection fournisseurs rigoureux, afin de favoriser les plus vertueux. L'objectif est de réduire l'intensité papier de 65 % d'ici à 2030 par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre. Ces démarches sont combinées aux efforts d'éco-conception des équipes.

En 2025, Lagardère Publishing poursuit sa politique d'approvisionnement responsable en veillant à choisir des fournisseurs utilisant des procédés de fabrication de papier moins énergivores. Plusieurs papetiers partenaires continuent de moderniser leurs équipements afin d'améliorer leur efficacité énergétique et d'intégrer davantage de sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie solaire, l'énergie éolienne et la biomasse.

■ Indicateur de suivi

L'évaluation annuelle des performances carbone des papetiers, notamment la mesure de l'intensité papier (604 kgCO₂e par tonne de papier acheté en 2025) permet d'assurer le suivi de ces progrès et de mesurer la contribution de cette action aux objectifs du plan de transition. Cet indicateur correspond au facteur d'émissions des fournisseurs de papier, exprimé en kilogrammes de CO₂e par tonne de papier produite. Il est établi à partir des données communiquées par les fournisseurs.

3. Baisse de l'intensité impression-reliure grâce au co-pilotage de la démarche de décarbonation avec les imprimeurs/releurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également avec ses partenaires imprimeurs et releurs pour promouvoir des pratiques de production plus durables. Les mesures identifiées comprennent la collecte de données sur les émissions des imprimeurs et releurs à l'aide de questionnaires ciblés permettant de calculer un facteur d'émission spécifique à chacun, la mise en place de critères pour favoriser les imprimeurs et releurs qui présentent les meilleures performances environnementales, ainsi que des décisions d'éco-conception, par exemple concernant la réduction des couvertures cartonnées en France. L'objectif est de réduire en 2030 de 78 % l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre.

En 2025, la branche poursuit la consolidation des données issues de ses imprimeurs pour fiabiliser le calcul des émissions liées à l'impression et au façonnage. Plusieurs initiatives locales visent également à optimiser les procédés d'impression et à réduire le taux de gâche, limitant ainsi la consommation de papier et les émissions associées au recyclage.

■ Indicateur de suivi

L'évaluation annuelle des performances carbone des imprimeurs, notamment la mesure de l'intensité impression-reliure obtenue via leurs facteurs d'émissions (360 kgCO₂e par tonne de papier imprimé en 2025) permet le suivi de ces progrès et de mesurer la contribution de cette action aux objectifs du plan de transition. Cet indicateur mesure les émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations d'impression et de reliure, rapportées au tonnage de papier imprimé. Les facteurs d'émissions sont collectés auprès des fournisseurs qui les élaborent sur la base de données réelles, ou obtenus à partir de sources sectorielles spécialisées. En l'absence de données primaires, des facteurs d'émissions génériques issus de bases publiques de référence (telles que celles de l'ADEME) peuvent être utilisés à titre de substitution.

4. Diminution de l'impact du fret d'ici à 2030 : Lagardère Publishing s'est engagé à réduire l'intensité carbone du fret amont de 1 % par an par rapport à 2019 et a pour ambition de réduire ses émissions liées au fret aval de 4,5 % par an d'ici à 2030. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions concrètes ont été identifiées :

- ▶ optimisation des livraisons : cette action consiste à regrouper les livraisons afin de réduire les trajets et optimiser l'utilisation des camions en maximisant les chargements ;
- ▶ partenariat et évaluation des fournisseurs : la branche travaille en étroite collaboration avec ses partenaires logistiques pour les challenger sur l'amélioration de l'efficacité de leurs livraisons. Les critères de performance environnementale sont désormais intégrés dans les appels d'offres, encourageant les fournisseurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement ;

- ▶ promotion de la production locale : afin de réduire les distances de transport, la branche favorise lorsque cela est possible la fabrication locale permettant notamment de réduire le recours au fret aérien en faveur d'options moins émissives comme le transport maritime ou routier ;
- ▶ collaboration et partage de bonnes pratiques : en France par exemple, Hachette Livre collabore avec la Centrale de l'Édition et d'autres acteurs du secteur pour partager des stratégies et bonnes pratiques d'optimisation logistique et de mutualisation pour rendre les chaînes de transport plus efficaces et moins émettrices de gaz à effet de serre.

À titre d'exemple, en France en 2025, le déploiement d'actions ciblées s'est poursuivi, tant dans le choix des transporteurs via l'intégration de critères environnementaux dans les appels d'offres, favorisant ainsi les partenaires engagés dans la réduction de leur impact, que dans l'utilisation de remorques double plancher permettant d'augmenter la densité de chargement de certains flux inter-sites et de réduire le nombre de camions nécessaires.

En Espagne, Grupo Anaya a poursuivi en 2025 l'optimisation de sa logistique en resserrant le nombre de ses partenaires de transport. Cette évolution favorise une meilleure organisation des flux, une planification plus efficace des livraisons et une réduction des émissions de CO₂ liées à la distribution.

5. Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également à réduire les émissions liées aux déplacements de ses collaborateurs et a identifié plusieurs actions concrètes :

- ▶ promotion des voyages en train et des vols directs, tout en limitant les déplacements non essentiels ;
- ▶ formation des équipes commerciales à l'écoconduite et mise en place d'outils pour optimiser les trajets.

En parallèle des actions opérationnelles, la branche poursuit des initiatives visant à renforcer l'engagement des collaborateurs autour des enjeux climatiques et à encourager l'innovation en matière de durabilité (projets « Green Shoots » et « Éco-challenge » décrits dans la section 2.2.3 « Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) » du rapport). Ces actions soutiennent l'ambition de réduction des émissions carbone du Groupe et participent à la diffusion d'une culture commune de la durabilité dans la branche.

2.2.1.3.3.3. Plan d'action de la branche Lagardère Travel Retail (LTR)

La branche Lagardère Travel Retail opère des points de vente, principalement dans les aéroports et gares. Ces boutiques se répartissent en trois catégories d'activités : la **Restauration**, cafés et restaurants pour les voyageurs, le **Duty Free**, où sont proposés des produits de parfumerie et cosmétiques, mode et accessoires, vins et spiritueux, gastronomie, tabac et confiserie, et enfin le **Travel Essentials**, un réseau de marques répondant aux besoins des voyageurs (gammes comprenant des magazines, des denrées alimentaires à emporter et autres produits) tels que les points Relay par exemple.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont implantées internationalement dans 51 pays, ce qui complexifie la collecte des données nécessaires à l'évaluation de son empreinte carbone. Lagardère Travel Retail a effectué une collecte de données réelles dans ses principales géographies : la France et sa centrale d'achat DFG, l'Italie, l'Amérique du Nord, la République tchèque, la Belgique et la Suisse. Les émissions issues des activités de la branche dans le reste des géographies ont été extrapolées ⁽¹⁾.

(1) La méthodologie d'extrapolation est décrite en détail dans la section 2.2.1.4.2 Émissions brutes de GES scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6).

En 2025, Lagardère Travel Retail a fait valider ses objectifs de réduction de gaz à effet de serre par le Science Based Target Initiative (SBTI) avec un engagement de réduire de -42 % ses émissions directes (scopes 1 et 2) en absolu entre 2024 et 2030 et, sur la même période, de réduire de -25 % en absolu ses émissions sur une partie de son scope 3. Au-delà de son ambition inscrite dans le plan de transition du Groupe, la trajectoire SBTi⁽¹⁾ volontaire de Lagardère Travel Retail constitue une approche complémentaire qui cible une partie des catégories d'émissions incluses dans le Plan de Transition, en approfondissant davantage certains leviers de décarbonation. En outre, cette démarche répond à la demande croissante des concessionnaires (gares, aéroports) dans le cadre de leurs appels d'offres pour l'exploitation des points de vente dans leurs espaces de voyage et soutient ainsi l'activité de la branche.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Travel Retail proviennent principalement de l'énergie utilisée (électricité, gaz et fioul) pour le fonctionnement des points de vente, entrepôts et bureaux ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. **Efficacité énergétique d'ici à 2030** : la consommation d'électricité constitue plus de 90 % des émissions directes location-based de Lagardère Travel Retail en 2025, avec comme actifs principalement concernés les bureaux, entrepôts, cuisines, magasins et restaurants. L'efficacité énergétique est considérée comme le levier de décarbonation prioritaire, permettant une réduction immédiate des émissions et des gains financiers. Lagardère Travel Retail continue ses efforts d'efficacité énergétiques déjà entamés les années précédentes, notamment la poursuite de l'installation de réfrigérateurs à portes fermées lors du renouvellement des équipements, ainsi qu'une gestion optimisée de l'éclairage au sein des locaux et magasins. De nouveaux audits énergétiques sont également menés dans les points de vente les plus consommateurs afin d'identifier des solutions spécifiques. Un budget de 500 k€ annuel a été planifié afin de mener ces actions énergétiques et fera l'objet d'un suivi régulier.

■ Indicateur de suivi

En 2025, la branche a investi 250 k€ dans le remplacement des systèmes d'éclairage des magasins des pays européens avec les dernières générations d'ampoules LED, dans le cadre de ses investissements visant à améliorer l'efficacité énergétique.

Ces actions d'efficacité énergétique seront déployées sur l'ensemble des sites (bureaux, entrepôts, magasins et restaurants) et pays au sein du périmètre Lagardère Travel Retail d'ici à 2030.

2. **Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030** : le carburant des véhicules de fonction émet près de 50 % des émissions directes du scope 1. Ces véhicules de fonction sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère Travel Retail a pour objectif de basculer à 100 %

de voitures électriques d'ici à 2030 dans les géographies pertinentes. Cette transition vers une flotte électrique vise une réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles. Cette action est déployée dans les grands pays où la couverture en bornes de recharge est suffisamment développée.

3. **Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine** : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine (ou standards équivalents en dehors de l'Europe : systèmes nationaux, Renewable Energy Certificates, Standard I-REC) auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités, dans les géographies où cela est possible⁽²⁾.

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Travel Retail représentant plus de 99 % de son reporting carbone market-based, les actions permettant de les réduire ont fait l'objet d'une attention particulière de la part de ses équipes et de sa direction.

1. **Accompagnement des engagements carbone des fournisseurs d'ici à 2030** : Lagardère Travel Retail, en tant que distributeur, dépend fortement pour sa propre décarbonation de celle de ses fournisseurs. En effet, près de 80 % de son reporting carbone (location-based) est directement lié aux achats de produits et services auprès de ses fournisseurs. Par conséquent, Lagardère Travel Retail s'engage à accompagner ses fournisseurs dans leur démarche de décarbonation selon deux axes stratégiques.

► Suivi des fournisseurs déjà engagés dans la décarbonation : étant donné qu'une proportion significative de ses fournisseurs s'est déjà engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment sur des trajectoires validées par SBTi, l'enjeu est de récupérer les données carbone réelles des marques partenaires et de suivre leur progrès de décarbonation. En 2025, Lagardère Travel Retail a rejoint une coalition de distributeurs sous l'égide de Perifem (Fédération technique du commerce et de la distribution) et de la FCD (Fédération du commerce et de la distribution) pour lancer la plateforme LESS (Low Emissions Sustainable Sourcing) qui est un point unique d'échange de données carbone entre les industriels et les distributeurs. Le format des données renseignées par les marques est standardisé et contrôlé par une tierce partie, OpenClimat, avant d'être partagées avec les distributeurs participant à la plateforme. LESS est une initiative pionnière pour accélérer la décarbonation de la chaîne de valeur des produits de grande consommation et a pour objectif de faciliter la coopération entre l'industrie et la distribution.

► Accompagnement des fournisseurs pour renforcer leur ambition climatique : Lagardère Travel Retail souhaite également inciter ses fournisseurs, qui ne l'ont pas encore fait à s'engager dans une démarche de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. Cette incitation se formalise de manière différente en fonction de la maturité des fournisseurs, de la nature de la relation commerciale et contractuelle ainsi que du type de produits concernés.

(1) La trajectoire prend 2024 pour année de référence, et exclut les postes 3.6, 3.7 et 3.11 du périmètre de sa cible scope 3, en accord avec les règles définies par la méthodologie SBTi.

(2) Uniquement dans les pays pour lesquels des mécanismes de confiance utilisant des certificats d'attribut énergétique (tels que les garanties d'origine en Europe) existent et sont conformes à des standards jugés fiables.

En 2025, Lagardère Travel Retail a lancé une initiative visant à sélectionner des offres responsables intégrant l'impact climatique des produits. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et de tester des offres à faible empreinte carbone, telles que des produits rechargeables, recyclés, reconditionnés, ou labellisés agriculture durable ou zéro déforestation. Après la création d'un poste de chef de projet en 2024, un poste additionnel a été créé en 2025 pour accompagner et former les équipes d'acheteurs et de « category managers » à sélectionner les produits responsables et faire le lien avec les marques partenaires.

▪ Indicateur de suivi

Un suivi du pourcentage du volume d'achats réalisé auprès de fournisseurs ayant un engagement de décarbonation permet d'évaluer l'efficacité de l'action. Un objectif de 80 % en 2030 a été fixé pour la branche, pour une valeur de départ d'environ 50 % en 2024, sur la base de l'analyse du Top 120 fournisseurs. En bénéficiant des efforts de décarbonation découlant de l'accompagnement de ses fournisseurs, Lagardère Travel Retail a pour objectif d'atteindre une réduction d'environ 267 000 tCO₂e sur l'achat de ses produits d'ici à 2030. En 2025, près de 60 % des fournisseurs de LTR ont une trajectoire validée par SBTi.

2. Orientation vers une consommation responsable d'ici à 2030 : si Lagardère Travel Retail reste, par son activité, dépendant des tendances du marché et de la demande des clients, l'entreprise prévoit de prioriser les alternatives bas-carbone et responsables dans sa gamme de produits et services existant partout où cela est possible. Cette stratégie se décline au sein des différentes lignes de métiers de Lagardère Travel Retail de la manière suivante :

- **Restauration** : les produits d'origine animale et en particulier la viande représentent une part significative des émissions de GES de Lagardère Travel Retail, le bœuf étant le principal contributeur. LTR souhaite s'engager à favoriser la consommation d'alternatives à la viande de bœuf, via des produits végétaux ou des viandes moins émettrices. Cet engagement se traduit concrètement par une refonte des menus dans les marques propres de Lagardère Travel Retail afin de garantir la présence et la promotion des alternatives mentionnées, et s'inscrit dans des changements de consommation observés ainsi que les politiques similaires des partenaires commerciaux de Lagardère Travel Retail au niveau des points de vente. Ce levier de décarbonation ne porte pas que sur la viande, et Lagardère Travel Retail a également lancé une initiative pour substituer du lait de vache par des alternatives végétales dans ses points de vente de cafés et boissons chaudes, et du fromage au lait de vache par des fromages à base de lait de brebis ou de chèvre (moins émissifs) dans ses restaurants.

▪ Indicateur de suivi

À cet effet, la branche a mis en place des indicateurs pour suivre ses progrès à l'horizon 2030 et a pour ambition de : (1) diminuer les quantités de bœuf vendues de 50 % par rapport à 2023 et (2) diminuer les quantités de viande (hors bœuf) vendue de 30 % par rapport à 2023. La branche effectue un suivi annuel du volume de viande vendu, afin de suivre de près le progrès de cette action clé du plan de transition.

Un Chef restaurateur au niveau central a été recruté fin 2025 pour travailler sur des recettes moins carbonées en lien direct avec les opérations ; le calcul de l'empreinte carbone des recettes principales a été initié en 2025 et sera finalisé en 2026.

- **Duty Free** : les actions clés sur les postes d'émission les plus significatifs ont également été identifiées et concernent principalement la promotion d'articles présentant un impact carbone plus faible notamment l'augmentation de la part du textile bas-carbone (via le recours à des labels reconnus permettant de garantir la traçabilité et l'impact réduit sur l'ensemble du cycle de vie du produit).
- **Travel Essentials** : la même démarche a permis d'identifier des leviers de réduction des émissions de GES similaires à celles identifiées par Lagardère Duty Free, avec une réflexion supplémentaire sur le développement d'une nouvelle offre d'électronique reconditionnée qui sera testée en 2026.



Lancement de la plateforme LESS (Low Emissions Sustainable Sourcing), visant à permettre l'échange de données carbone entre les industriels et les distributeurs. Elle regroupe 9 enseignes et 150 fournisseurs adhérents.

3. Diminution du gaspillage alimentaire d'ici à 2030 : la lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenue un enjeu majeur de politique publique, Lagardère Travel Retail déploie des mesures permettant de réduire les pertes de denrées périssables sur l'ensemble de ses territoires. En les diminuant, notamment grâce à l'optimisation de l'approvisionnement et de la production en amont pour prévenir le gaspillage, la branche réduit à la fois ses émissions liées aux achats de denrées alimentaires (3.1), mais également ses émissions liées aux déchets et à leur traitement (3.4). Ces actions sont déployées dans le cadre du programme FLOW (Fight to Limit Our Waste). En outre, des réflexions sont en cours sur la prévention du gaspillage alimentaire en « fin de chaîne » (nourriture non consommée à la fin du repas) en agissant notamment sur l'ajustement des quantités servies pour la restauration à table.

2.2.1.3.3.4. Plan d'action de Lagardère News (LN) et Lagardère Radio (LR)

Dans le secteur des médias, Lagardère opère deux typologies d'activités : Lagardère News, une activité de presse (éditeur du *Journal du Dimanche* et des magazines *JDNews* et *JDMag*), et Lagardère Radio, une activité radiophonique (détenant les marques Europe 1, Europe 2 et RFM). Ces activités sont principalement localisées dans un bâtiment principal à Paris. Les radios musicales de Lagardère Radio (RFM et Europe 2) disposent également d'un réseau régional dont la diffusion est assurée dans des locaux en régions.

Atténuation des émissions directes (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère News et Lagardère Radio proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. **Efficacité énergétique d'ici à 2030** : la consommation énergétique des bâtiments correspond à 82 % des émissions des scopes 1 et 2 de Lagardère News et Lagardère Radio (location-based). Ainsi, les entités s'engagent à améliorer la performance énergétique de leurs bâtiments en visant une réduction de 40 % de la consommation d'électricité et de chaleur urbaine entre 2019 et 2030. Pour ce faire, elles mettent en œuvre diverses initiatives et investissements en collaboration avec les bailleurs des locaux occupés.

Des progrès ont déjà été réalisés puisque depuis 2023, le chauffage du siège de Lagardère News et Lagardère Radio est entièrement arrêté entre mai et septembre. Cette mesure, reconduite en 2024, a permis de diminuer la consommation de chauffage. Par ailleurs, des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place tout au long de l'année telles que des consignes de sobriété sur l'utilisation des systèmes de chauffage et climatisation. Enfin, en octobre 2024, des travaux d'isolation du bâtiment ont été entrepris afin d'éviter les déperditions thermiques.

2. **Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030** : le carburant des véhicules de fonction émet 18 % des émissions des scopes 1 et 2 de la branche (location-based). Ces voitures sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère News a pour objectif de basculer sa flotte, actuellement composée de 58 véhicules, en 100 % électrique d'ici à 2030. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.

▪ Indicateur de suivi

À ce titre, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place un indicateur de suivi mesurant le pourcentage de véhicules électriques et hybrides au sein de la flotte automobile. Pour calculer cet indicateur, la branche se base sur un tableau de suivi de la flotte automobile, mis à jour en temps réel, en fonction de la réception, ou de la restitution de véhicules. Ce tableau est piloté par l'équipe des moyens généraux.

En 2025, le nombre de véhicules électriques ou hybrides s'élève d'ores et déjà à 22, soit 38 % de la flotte automobile.

3. **Achat d'électricité verte** : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités.

Atténuation des émissions indirectes (scope 3)

Le scope 3 représente 99 % des émissions totales de Lagardère News et Lagardère Radio market-based en 2025, avec pour postes principaux les achats de produits et services (représentant près de 46 % du reporting carbone), les royalties touchées sur la licence média ELLE (32 % du total des émissions), et le transport de marchandises aval et la distribution (6 % des émissions). Les principaux leviers d'action pour réduire ces émissions se concentrent sur les efforts de décarbonation de l'activité de presse écrite (papier et fret), la réduction de l'intensité des magazines franchisés ainsi que les déplacements professionnels. Ces catégories ont été priorisées en raison de leur contribution significative aux émissions globales de la filiale. Ces actions seront déployées ou poursuivies jusqu'en 2030.

1. **Travail sur le papier d'ici à 2030** : Lagardère News et Lagardère Publishing collaborent étroitement dans leurs stratégies d'achat de papier, visant à optimiser les coûts et à réduire leur empreinte carbone. Pour les types de papiers communs, les négociations de prix sont menées conjointement, bien que les achats restent séparés. Les deux entités partagent des stratégies de réduction de l'intensité papier. Une différence notable réside dans le type de vente considéré : pour Lagardère News, la temporalité est un enjeu majeur (presse datée), qui génère des problématiques particulières de gestion des invendus.

En 2025, tous les papiers utilisés pour les titres de presse sont fabriqués à partir de forêts gérées durablement. À ce titre, ils bénéficient tous d'une certification PEFC. Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche* est fabriqué à partir de fibres recyclées à 90 %, tandis que *Le JDN* utilise des fibres recyclées à 67 %.

Des efforts sont déployés pour optimiser la distribution et réduire les pertes liées aux invendus, ce qui contribue directement à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise. L'objectif est de réduire d'au moins 40 % le taux d'invendus d'ici à 2030 par rapport à 2023.

▪ Indicateur de suivi

Lagardère News suit de près la réduction du taux de surproduction de ses titres et a pour ambition de réduire d'au moins 40 % le taux d'invendus d'ici à 2030 par rapport à 2023 (journaux et magazines). La comptabilisation des invendus correspond à la différence entre les journaux et magazines fournis aux points de vente, et ceux qui ont été vendus. Ces données sont obtenues via France Messagerie, une société de distribution de la presse.

Pour 2025, le lancement de *JDMag* a impacté à la hausse le total des volumes imprimés par Lagardère News. En effet, lors du lancement d'un nouveau titre, il peut être difficile d'estimer le nombre de magazines vendus, entraînant ainsi un taux plus important, qui est par la suite diminué et stabilisé au fil des années.

2. **Réduction des émissions du fret** : pour pouvoir optimiser ses émissions liées au fret, Lagardère News travaille avec ses partenaires principaux et l'ensemble du secteur de la presse papier sur différentes options, comme le partage des ressources logistiques, l'utilisation de véhicules plus écologiques et l'amélioration des processus de distribution. Cette démarche collective doit contribuer à réduire l'empreinte environnementale du secteur et à assurer la pérennité de la presse papier dans un contexte de transition écologique.
3. **Réduction de l'intensité carbone des licences média d'ici à 2030** : la gestion des licences média de la marque ELLE permet à Lagardère News d'inclure le sujet du carbone dans les discussions avec ses prestataires, et notamment via la présence de clauses environnementales dans les cahiers des charges. La branche travaille sur cette approche proactive afin d'assurer que les partenaires franchisés adhèrent aux mêmes standards élevés en matière de durabilité, contribuant ainsi à une réduction des émissions à travers l'ensemble du réseau. En 2025, un travail de restructuration de la mesure des émissions carbone a été entrepris concernant les licences médias ELLE afin de prendre en compte et d'encourager les efforts menés par les différents licenciés en matière de décarbonation. Désormais, la mesure carbone des licenciés s'effectue au travers de données réelles, au lieu de données exclusivement financières.
4. **Réduction des émissions liées aux activités radio d'ici à 2030 et au-delà** : via un dialogue permanent avec ses partenaires diffuseurs, Lagardère Radio reste à l'écoute des technologies et des bonnes pratiques disponibles permettant de limiter l'impact sur les émissions de GES des programmes radio. Par exemple, la modernisation de la diffusion de la radio via le DAB+ (la radio numérique), plus économe en énergie que la diffusion en FM, permettra de réduire les émissions de carbone liées à la diffusion des radios du Groupe. Actuellement, les radios sont diffusées en FM et en DAB+. Cette double diffusion actuelle prépare néanmoins à une bascule définitive vers le DAB+. L'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) prévoit cette bascule en 2033.
5. **Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030** : bien que moins significatives, de nombreuses actions ont été mises en place afin de réduire les émissions liées aux déplacements des salariés (2 % des émissions de la branche).

■ Indicateur de suivi

Afin de piloter efficacement la décarbonation des déplacements professionnels des collaborateurs, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place un indicateur évaluant la distance parcourue par des vols court courrier. La visée de cet indicateur est de réduire les déplacements en avion pour des courtes distances, en les substituant notamment par des déplacements en train. Tous les trajets dont la distance est inférieure à 1 000 kilomètres sont considérés comme étant des vols court courrier.

Depuis 2023, une procédure voyage a été mise en place invitant les collaborateurs à privilégier le train pour les déplacements sur le territoire national si le trajet peut être direct et n'exécède pas une durée de trois heures. De plus, le choix de taxis et de VTC utilisant des véhicules hybrides et électriques est privilégié. Ces mesures s'appliquent à tous les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio.

Dans le but de favoriser les mobilités douces pour les trajets domicile-travail, l'ensemble des salariés bénéficiant du remboursement de leur titre de transport en commun à hauteur de 75 %, au-delà de l'obligation légale. De plus, tous les salariés peuvent bénéficier d'un Forfait Mobilités Durables pouvant aller jusqu'à 350 € pour les salariés des radios musicales en région. Ce dispositif permet de prendre en charge les déplacements des collaborateurs qui optent pour une mobilité douce (pour l'achat d'un vélo par exemple).

Lagardère News et Lagardère Radio ont connu plusieurs changements structurels au cours de l'exercice écoulé, notamment la vente de *Paris Match* mais également le lancement de nouveaux titres. De plus, un travail approfondi a été mené sur les émissions issues de la franchise ELLE, afin d'obtenir une comptabilisation au plus proche des activités et des produits vendus. Étant non significatifs à l'échelle du Groupe, ces changements n'ont pas été répercutés à date sur l'estimation des réductions carbone faite en 2024 pour les leviers de décarbonation présentés dans le tableau en section 2.2.1.3.3.1. Lagardère News et Lagardère Radio prévoient d'affiner prochainement l'estimation de ces gains carbone, à la suite de la stabilisation de sa trajectoire, tant en termes de périmètre que de méthodologie.

2.2.1.3.3.5. Émissions verrouillées

La branche Lagardère Publishing et les entités Lagardère News ou Lagardère Radio ne possèdent pas d'actifs ou produits vendus générant des émissions de GES au cours de leur durée de vie qui seraient significatives au regard de leurs bilans carbonés respectifs.

Concernant la branche Lagardère Travel Retail, les seuls actifs qui pourraient générer des émissions verrouillées sont issus de l'énergie consommée dans les points de vente concernés par des baux de long terme. Le plan de transition couvre complètement ces émissions, avec notamment les actions d'efficacité énergétique et l'approvisionnement en électricité renouvelable.

Ainsi, grâce à la mise en place du plan de transition visant à les diminuer, ces émissions n'empêchent pas la réalisation des cibles de réduction des émissions de GES de l'entreprise.

2.2.1.4 L'EMPREINTE CARBONE DE LAGARDÈRE

PRINCIPES DE COMPTABILITÉ CARBONE

Le reporting carbone du groupe Lagardère a pour ambition de présenter une image aussi proche de la réalité que le permettent les méthodologies de calculs et facteurs d'émissions disponibles à ce jour. Ce reporting suit la méthodologie établie par norme internationale du GHG Protocol, développée par le World Resources Institute (WRI) ainsi que le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Ce reporting tient compte dans les facteurs d'émissions utilisés des gaz à effets de serre suivants, convertis en CO₂ équivalent : CO₂ (dioxyde de carbone), CH₄ (méthane), N₂O (oxyde nitreux), SF₆ (hexafluorure de soufre), HFCs (Hydrofluorocarbures) et PFC (perfluorocarbures) et NF₃ (trifluorure d'azote). Les facteurs d'émissions sont choisis en tenant compte des spécificités de chaque activité du Groupe, et proviennent en grande partie des bases suivantes : ADEME, Agribalyse, Ecolinvent, AIE, AIB. Le groupe Lagardère bénéficie également, grâce à une collaboration étroite avec ses fournisseurs de papier, de facteurs d'émissions spécifiques issus d'Analyses de Cycles de Vie (ACV) pour les achats de papier chez Lagardère Publishing et Lagardère News-Radio plus précises. Les facteurs d'émissions retenus dans le calcul de l'empreinte carbone font l'objet d'une mise à jour annuelle, pouvant entraîner un retraitement de la donnée N-1 lorsque celle-ci est significative.

Le groupe Lagardère tient compte des émissions dans son périmètre organisationnel selon le principe de comptabilité du contrôle opérationnel et financier, en alignement avec le périmètre des entités consolidées de ses états financiers. En raison de la clôture anticipée des collectes de certaines données réelles, les deux derniers mois de l'année font l'objet d'une estimation qui

s'appuie sur les consommations de l'année précédente, afin de tenir compte des effets de saisonnalité.

Afin de présenter dans son reporting des données comparables, le Groupe opère un recalcul de son année de référence (2019) afin de tenir compte des entrées et sorties de son périmètre ⁽¹⁾, lorsque les mouvements observés au cours de l'année de reporting génèrent des émissions de GES à hauteur de plus de 5 % des émissions totales du Groupe.

2.2.1.4.1. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE (E1-5)

Les données de consommations d'énergies présentées sont collectées à partir de données réelles (factures) sur dix mois de l'année, et estimées sur les deux derniers mois, selon les consommations de l'année précédente ou un mois de l'année écoulée similaire en termes de profil de consommation.

Les boutiques de la branche Lagardère Travel Retail (Restauration, Duty Free et Travel Essentials) sont des emplacements opérés par concession dans les espaces de voyages (gares et aéroports), dont des sociétés telles que la SNCF ou ADP sont les concessionnaires. Par leur statut de locataire de ces espaces, il est fréquent que les entités de la branche n'aient pas accès directement à leurs consommations d'énergie. Pour estimer les consommations des points de vente ne disposant pas de leurs consommations réelles, les filiales s'appuient sur une méthodologie d'estimation des consommations par mètres carrés reflétant les activités (Travel Essentials, Restauration, Duty Free & Mode), l'emplacement (gare, aéroport, autre) et la localisation géographique.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont comprises dans la catégorie G47 – Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles, selon la Nomenclature des activités économiques (NACE). Par conséquent, la branche est soumise aux obligations de reporting applicables aux secteurs à fort impact climatique.

▪ Principes de comptabilité

- ▶ La consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers couvre 1) les consommations de fioul domestique et 2) les consommations de carburant (essence et diesel) pour les véhicules de la flotte.
- ▶ La consommation d'électricité et de chaleur achetées ou acquises à partir de sources fossiles couvre 1) l'électricité dite résiduelle c'est-à-dire non couverte par des contrats « vert », l'achat de garanties d'origine, les contrats PPA ou l'autoconsommation (la part nucléaire de cette électricité résiduelle est soustraite du total, et renseignée dans la ligne correspondante), et 2) la part du chauffage urbain issue de sources fossiles (calculée sur la base du mix énergétique de la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain CPCU).
- ▶ La consommation totale d'énergie fossile couvre les consommations de gaz naturel, fioul, carburants, électricité résiduelle (hors nucléaire) et chauffage urbain issus de sources fossiles.
- ▶ La consommation provenant de sources nucléaires couvre la part nucléaire de l'électricité résiduelle. Elle est calculée sur la base du mix national de production d'énergie du pays où elle est acquise.
- ▶ La consommation d'électricité et de chaleur achetées ou acquises à partir de sources renouvelables couvre 1) les contrats d'électricité verte, 2) les garanties d'origine achetées auprès d'intermédiaires, et 3) les Power Purchase Agreements (PPAs).
- ▶ La consommation totale d'énergie renouvelable couvre les consommations décrites ci-dessus ainsi que l'autoconsommation.

(1) Le cas échéant, les émissions relatives aux entités entrantes existantes au cours de l'année de référence sont réintégrées au reporting, ce qui n'est pas le cas des entités dont la date de création est postérieure à l'année de référence. Les sorties du périmètre sont retraitées de l'année de référence dans le cas où elles existaient en date.

Consommation d'énergie et mix énergétique	Année de reporting 2024				Année de reporting 2025			
	LP	LTR	LL	Groupe	LP	LTR	LL	Groupe
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits à base de charbon (en MWh)	0	0	0	0	0	0	0	0
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers (en MWh)	4 603	12 284	493	17 379	4 322	8 872	403	13 597
Consommation de combustibles provenant du gaz naturel (en MWh)	21 670	11 268	6 175	39 112	22 318	12 960	5 665	40 944
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (en MWh)	0	0	0	0	0	0	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (en MWh)	9 310	4 063	983	14 357	1 317	11 219	1 694	14 230
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	35 583	27 615	7 651	70 848	27 958	33 051	7 762	68 770
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	67 %	12 %	42 %	24 %	52 %	14 %	49 %	23 %
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	2 623	0	510	3 132	325	26	431	782
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	5 %	0 %	3 %	1 %	1 %	0 %	3 %	0 %
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	156	4 674	804	5 635	0	0	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	14 479	193 582	9 183	217 244	24 958	198 577	7 675	231 209
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	19	101	0	120	116	61	0	177
Consommation totale d'énergie renouvelable	14 655	198 357	9 988	222 999	25 074	198 638	7 675	231 386
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	28 %	88 %	55 %	75 %	47 %	86 %	48 %	77 %
Consommation totale d'énergie (en MWh)	52 860	225 971	18 148	296 980	53 357	231 714	15 867	300 938
Intensité énergétique par produit net					2024	2025	% 2025-2024	
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net (en MWh/M€)					39	38	-3 %	

La consommation totale d'énergie, en très légère hausse de 1 % par rapport à 2024, est principalement liée au développement de l'activité chez Lagardère Travel Retail et à l'augmentation du nombre de points de vente opérés.

La légère augmentation (+5 %) de la consommation de combustible provenant du gaz naturel s'explique en grande partie par un effet périmètre chez Lagardère Travel Retail (augmentation du nombre de points de vente opérés ou accroissement des surfaces opérées, nouvel entrepôt en France). La baisse de 22 % de la consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers, largement portée par la branche Lagardère Travel Retail (90 % de la baisse du Groupe), s'explique par une baisse des trajets en voiture et par une amélioration de la méthode de comptabilisation dans certains pays en passant d'un suivi basé sur une estimation des distances parcourues à un suivi basé sur les litres d'essence consommés.

Au final, malgré l'augmentation de la consommation de combustible provenant de gaz, la réduction de 3 % de la consommation totale d'énergie fossile est tirée par la forte baisse enregistrée sur les combustibles provenant du pétrole et de produits pétroliers (qui représentent 1/4 des consommations totales d'énergie fossile).

La baisse de 75 % de la consommation provenant de sources nucléaires, portée en grande partie par la branche Lagardère Publishing (97 % de la baisse du Groupe), s'explique par une

forte augmentation des approvisionnements en énergie issue de sources renouvelables (+72 %) ainsi que l'augmentation de l'énergie renouvelable non combustible autoproduite (+500 %) qui permettent au Groupe d'augmenter de 2 % la part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie.

La réduction du ratio d'intensité énergétique de la branche LTR est due à la hausse des chiffres d'affaires (+5,5 %) de la branche, dont les consommations d'énergies augmentent par ailleurs, dû au développement de son activité et à l'ouverture de nouveaux points de vente.

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités de Lagardère Travel Retail, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5 - note 5.

2.2.1.4.2. ÉMISSIONS BRUTES DE GES SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES (E1-6)

Implanté à l'international, le groupe Lagardère opère des entités de taille variable, en nombre d'ETP, tout comme en chiffre d'affaires. Le reporting carbone du Groupe couvre des entités implantées dans près de 50 pays, au sein des branches Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio. Celles-ci représentent plus de 90 % de son chiffre d'affaires global, tel que présenté en détail en section 2.1.1 du présent rapport relatif aux Principes directeurs des déclarations de durabilité.

▪ Principes d'extrapolation

Pour les scopes 1 et 2, ainsi que pour les catégories 3.3, 3.6 et 3.7, la collecte de données réelles couvre l'ensemble du périmètre. En conséquence, aucune extrapolation n'a été nécessaire.

Afin de présenter une image la plus fidèle possible de ses émissions globales, le groupe Lagardère a recours à des estimations sur une partie de son périmètre, plus spécifiquement pour sa branche Lagardère Travel Retail qui opère de très nombreux points de vente dans près de 50 pays.

Une collecte de données réelles est réalisée annuellement et couvre les principaux territoires d'opérations de la branche, à savoir la France, incluant sa centrale d'achat Duty Free (DFG), l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Italie. En 2025, la collecte de données réelles sur les achats de produits (poste 3.1) a été étendue à la République tchèque, la Belgique et la Suisse.

Sur la base des données réelles collectées, une extrapolation est réalisée grâce à un ratio monétaire (émissions de GES par K€ de chiffre d'affaires) permettant d'extrapoler les émissions issues des activités dans les géographies qui ne font pas l'objet d'une collecte.

Afin d'extrapoler le poste 3.1, des ratios monétaires spécifiques à chaque business line (Food Services, Travel Essentials et Duty Free) sont définis, afin de prendre en compte la singularité des produits vendus. Les ratios utilisés pour les autres postes d'émissions extrapolés – 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12 – ne sont pas différenciés par business line.

En 2025, la méthodologie d'élaboration des ratios d'extrapolation a été révisée afin d'améliorer leur stabilité et leur représentativité. Désormais, les extrapolations reposent sur la moyenne des ratios observés au cours des trois dernières années, ceux-ci étant susceptibles d'évoluer en fonction des variations annuelles des émissions et du chiffre d'affaires. Dans un contexte marqué par la volatilité des prix ainsi que par d'éventuels changements de périmètre ou de mix produit, l'utilisation de ratios annuels pouvait conduire à une sous-estimation ou une surestimation des émissions. L'adoption d'une moyenne pluriannuelle permet ainsi de lisser ces fluctuations et de limiter l'effet de ces facteurs de volatilité sur les résultats estimés. Ce changement méthodologique a également été appliqué à l'année 2024. Les tableaux présentés en sections 2.2.1.4.2.1 et 2.2.1.4.2.2 font état des émissions GES 2024 révisées. Les émissions GES de l'année 2019 n'ont en revanche pas été révisées à date et le seront en 2026.

Le Groupe tient compte de l'ensemble des catégories d'émissions définies par le GHG Protocol, et justifie l'exclusion de certains postes pour une partie de son périmètre lorsque les émissions relatives ne sont pas significatives, ou non applicables. Les postes suivants sont exclus sur tout ou partie de son périmètre :

- ▶ **Scope 1** : les catégories « 1.3 – Émissions de procédés » et « 1.4 – Émissions fuitives » et « 1.5 - Utilisation, changement d'affectation des terres, foresterie » sont exclues sur l'ensemble du périmètre ;
- ▶ **Scope 3** : les catégories « 3.8 – Actifs loués en amont », « 3.10 – Transformation des produits vendus » et « 3.13 – Actifs loués en aval » sont exclues sur l'ensemble du périmètre. La catégorie « 3.11 – Utilisation des produits vendus » est exclue sur le périmètre de la branche Lagardère Travel Retail. Enfin, le poste « 3.15 – Investissements » est exclu sur le périmètre de la branche Lagardère Publishing.

En l'absence de données réelles concernant l'approvisionnement des entités en énergies renouvelables au cours de l'année 2019, l'hypothèse prudente retenue considère qu'aucun achat d'énergie verte n'a été réalisé sur l'année de référence.

Pour la branche Lagardère Travel Retail, les données issues de la base internationale, centralisant les volumes de ventes mondiales, sont assimilées aux volumes d'achat de biens comptabilisés dans le poste 3.1. Cette assimilation est rendue possible sur les segments Duty Free et Travel Essentials, par le modèle d'activité du secteur retail, fondé sur la vente de produits fournis par des tiers, sans étape de transformation. Les achats relatifs au segment Restauration sont réalisés localement (non centralisés), ainsi les bases achats pays viennent compléter les informations obtenues par la base centrale.

En raison des systèmes métriques hétérogènes et aux référencements distincts des produits entre les pays au sein de la base centrale, les branches conduisent des travaux continus d'amélioration et d'homogénéisation des estimations et hypothèses

prises en compte pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre du scope 3. Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a conduit des travaux d'uniformisation et de standardisation approfondis en 2025 qui ont conduit à retraiter également les données de l'année 2024 afin de permettre une meilleure comparabilité entre les exercices. Les changements opérés conduisent à une baisse des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 de -8,7 % sur la donnée 2024.

2.2.1.4.2.1. Présentation des émissions GES scopes 1, 2, 3 du périmètre « Plan de Transition »

La mesure de l'empreinte carbone du Groupe est réalisée sur un logiciel conçu à cet effet, et qui permet le déploiement annuel d'une collecte de données réelles à grande échelle. Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relatif aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, cette collecte couvre 100 % de son périmètre financier sur les scopes 1 et 2, et environ 60 % de son périmètre sur le scope 3.

Ce travail annuel de collecte et de fiabilisation sera poursuivi dans les années à venir, afin de continuer à améliorer la précision de la donnée disponible, notamment en obtenant des facteurs d'émission spécifiques aux produits et aux fournisseurs, en étendant le périmètre de collecte des données réelles, et en améliorant les méthodologies d'estimation, et ainsi répondre aux exigences de la norme. Ces avancées progressives permettront de piloter de manière plus fine deux des leviers clés pour le Groupe, à savoir le suivi et l'accompagnement des fournisseurs dans leur stratégie de décarbonation, ainsi que la sélection des produits et fournisseurs sur la base de leur empreinte environnementale.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous, hors poste 3.15, rendent compte de l'évolution des émissions faisant l'objet du Plan de Transition du Groupe, notamment issues des branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News-Radio.

Données rétrospectives

	Année de référence 2019				Données comparatives 2024 ⁽¹⁾			
	LP	LTR	LN-LR	Groupe	LP	LTR	LN-LR	Groupe
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO₂eq)	17 934				12 956			
	9 494	7 195	1 245	17 934	5 999	5 595	1 362	12 956
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO₂eq)	80 138				77 722			
	6 873	71 297	1 967	80 138	6 004	71 033	685	77 722
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO₂eq)	80 138				6 326			
	6 873	71 297	1 967	80 138	4 205	1 818	303	6 326
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO₂eq)	2 312 807				1 848 489			
1. Biens et services achetés	354 827	1 477 407	24 295	1 856 529	195 982	1 187 810	21 068	1 404 860
2. Biens immobilisés	18 054	32 594	1 950	52 598	3 265	32 176	1 721	37 162
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	3 568	15 714	451	19 733	3 282	16 169	108	19 558
4. Transport et distribution en amont	45 897	22 766	5 063	73 727	81 738	38 298	4 317	124 352
5. Déchets générés par les activités	7 869	15 667	1 689	25 225	11 322	12 806	606	24 734
6. Déplacements professionnels	16 910	14 814	1 214	32 938	3 144	6 773	638	10 555
7. Déplacements domicile-travail des salariés	6 117	18 426	768	25 311	4 531	24 736	286	29 553
9. Transport aval	52 201	-	-	52 201	23 862	0	-	23 862
11. Utilisation des produits vendus	168	-	1 865	2 033	257	0	1 671	1 928
12. Fin de vie des produits vendus	12 560	139 240	3 966	155 767	7 957	145 617	2 619	156 193
14. Franchises	-	-	16 745	16 745	-	0	15 730	15 730
Émissions totales de GES (location-based) (tCO₂eq)	534 539				1 815 120			
	534 539	1 815 120	61 220	2 410 878	347 342	1 541 013	50 812	1 939 167
Émissions totales de GES (market-based) (tCO₂eq)	534 539				1 867 772			
	534 539	1 815 120	61 220	2 410 878	345 544	1 471 799	50 429	1 867 772

(1) Les valeurs des émissions de GES pour l'exercice 2024 ont été modifiées au titre de plusieurs révisions : l'automatisation de la saisie du poste 3.3 sur la base des scopes 1 et 2 a permis la fiabilisation des résultats pour l'ensemble des branches ; l'application de la nouvelle méthodologie d'extrapolation pour la branche Lagardère Travel Retail a entraîné la modification des postes 3.1, 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12 de la branche ; enfin les travaux d'affinage menés par la branche LTR sur les caractéristiques produits ont permis d'obtenir une vision plus précise des volumes et ainsi de réviser certaines données du poste 3.1.

À titre de comparaison, les valeurs précédemment publiées relatives au scope 3 de la branche Lagardère Travel sont détaillées ci-après par poste d'émission (en tCO₂e) : [3.1] 1 374 316 ; [3.2] 26 426 ; [3.3] 26 809 ; [3.4] 33 680 ; [3.5] 12 503 ; [3.12] 152 456.

Données rétrospectives				Variation 2024-2025	Jalons et années cibles	
Année de reporting 2025					Groupe	2030
LP	LTR	LN-LR	Groupe			
			11 618			-3 %
6 282	5 253	84	11 618	-10 %	11 274	
			77 762			
5 599	71 785	379	77 762	0 %	-	
			2 403			-9 %
140	2 086	177	2 403	-62 %	2 870	
			1 644 723			-2 %
183 177	1 010 914	12 733	1 206 824	-14 %	1 377 770	
4 680	39 958	866	45 504	22 %	43 438	
2 640	15 577	92	18 309	-6 %	10 492	
90 673	52 480	1 629	144 782	16 %	83 647	
10 445	15 347	456	26 248	6 %	29 856	
3 955	6 718	426	11 099	5 %	21 719	
5 021	27 334	211	32 566	10 %	27 456	
15 538	0	0	15 538	-35 %	8 247	
259	0	1 703	1 962	2 %	2 474	
7 833	125 124	42	132 999	-15 %	178 102	
0	0	8 893	8 893	-43 %	18 290	
336 102	1 370 490	27 513	1 734 103	-11 %		
330 643	1 300 791	27 311	1 658 745	-11 %		

Le scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes, représente la majeure partie de l'empreinte carbone de Lagardère, soit 95 % (location-based), et 99 % (market-based). Parmi ces émissions, plus de deux tiers sont issus de l'achat des biens et services, qui représente le poste d'émissions principal au global. En conséquence, la fin de vie des produits vendus constitue le second poste principal de l'empreinte carbone du Groupe. Le troisième poste le plus significatif, hors investissements, est celui du fret (amont et aval), à hauteur de 9 %.

En 2025, sur le périmètre de son plan de transition, le Groupe observe une diminution de ses émissions GES de 11 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est le reflet de plusieurs facteurs explicatifs. Les émissions liées au scope 1 diminuent car l'ensemble des activités Lagardère Live avaient été prises en compte en 2024 ; cette année, les activités non intégrées au plan de transition ont été isolées, induisant une baisse de 10 % (voir section suivante). Les émissions de scope 2 restent stables par rapport à l'exercice précédent selon la méthodologie location-based, et diminuent significativement de 62 % selon la méthodologie market-based du fait de la couverture des consommations d'électricité par des garanties d'origine d'énergies renouvelables. Enfin les émissions issues du scope 3 diminuent de 11 %, portées par une baisse du poste 3.1 observée pour l'ensemble des branches, et plus particulièrement de Lagardère Travel Retail qui pèse pour près de 80 % des émissions totales du Groupe.

Cette diminution s'explique par une combinaison de facteurs, notamment l'investissement de la branche dans l'amélioration de la qualité de ses données amenant une réduction globale des poids des produits. Elle résulte également d'une érosion des volumes de vente sur certains produits clés due à l'inflation des prix. Enfin la branche bénéficie de facteurs exogènes tels que la

réduction de l'intensité carbone sur plusieurs commodités (viandes, œufs, lait, etc.) grâce à la décarbonation progressive de l'industrie (cf. facteurs d'émissions ADEME). En outre, cette année, la business line Duty Free a fortement progressé et représente à présent près de 40 % des activités de la branche, en termes de chiffre d'affaires. Elle est également la moins émissive des trois business lines de la branche.

La baisse des volumes comptabilisés engendre une diminution corrélée des émissions issues du poste 3.12 (fin de vie des produits vendus). Ces deux postes représentent près de 80 % des émissions totales du Groupe. Enfin ces réductions sont partiellement contrebalancées par une hausse de 16 % du poste 3.4 lié au fret, du fait d'une amélioration dans la qualité de la donnée collectée et d'une hausse des trajets réalisés au sein des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, principalement en Amérique du Nord, accompagnant la progression des activités.

2.2.1.4.2.2. Présentation des émissions GES scopes 1 et 2 du périmètre Lagardère complet

Les scopes 1 et 2 font l'objet d'une collecte de données réelles, sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente les émissions GES de scopes 1 et 2 sur l'ensemble de ce périmètre, ainsi que le scope 3 complet sur un périmètre incluant les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et les entités Lagardère News et Lagardère Radio.

Le pôle d'activités Lagardère Live (LL) regroupe les entités Lagardère News, Lagardère Radio, Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et les activités hors pôle (Corporate).

	Données comparatives 2024 (tCO ₂ e)				Année de reporting 2025 (tCO ₂ e)			
	LP	LTR	LL	Groupe	LP	LTR	LL	Groupe
Émissions GES du scope 1	5 999	5 595	1 362	12 956	6 313	5 263	1 239	12 815
Émissions GES scope 2 (location-based)	6 004	71 033	685	77 722	6 030	72 418	594	79 042
Émissions GES scope 2 (market-based)	4 205	1 818	303	6 326	498	2 719	282	3 499
Émissions GES scope 3 (hors 3.15)	335 339	1 464 385	48 764	1 848 489	324 221	1 293 452	27 050	1 644 723
Émissions GES scope 3 (3.15)	0	253 713	0	253 713	0	199 934	0	199 934
Totaux GES scope 1, 2 et 3 (location-based)	347 342	1 794 726	50 812	2 192 880	336 564	1 571 067	28 883	1 936 514
Totaux GES scope 1, 2 et 3 (market-based)	345 544	1 725 512	50 429	2 121 484	331 032	1 501 368	28 571	1 860 971

En 2025, le Groupe enregistre une baisse globale de ses émissions de GES de 12 %, ainsi qu'expliqué dans la section précédente relative à la mise en œuvre du plan de transition. À noter que ce dernier n'intègre pas le poste 3.15 relatif aux investissements, couvrant des émissions sur lesquelles le groupe Lagardère n'a pas ou peu de leviers pour agir. Celui-ci compte pour près de 11 % des émissions. En effet, par la nature de ses activités, Lagardère Travel Retail détient des parts dans de

nombreuses joint-ventures à travers le monde dont elle ne possède ni le contrôle opérationnel ni le contrôle financier. Ses émissions sont estimées via un facteur monétaire défini pour chaque business line (Restauration, Duty Free, Travel Essentials). Par conséquent, la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère Travel Retail en 2025 ainsi que la croissance de son chiffre d'affaires induisent une diminution des ratios utilisés, reflétée dans l'évolution des émissions de ce poste (-21 %).

Intensité des GES par produit net	2024	2025	% 2025-2024
Coefficient d'intensité des GES, location-based (en TCO ₂ e/Mds€)	268	207	-23 %
Coefficient d'intensité des GES, market-based (en TCO ₂ e/Mds€)	260	199	-23 %

La réduction du ratio d'intensité GES par produit net du Groupe est due à la cumulation de deux facteurs : la baisse des émissions de GES de 12 % entre 2024 et 2025, et la hausse du chiffre d'affaires du Groupe (+4,5 %).

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités du groupe Lagardère, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5 - section 5.2.

2

2.2.2 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

2.2.2.1 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.

Suite à l'adoption du « paquet Omnibus » par la Commission européenne le 4 juillet 2025 visant à simplifier et alléger les obligations de reporting liées à la taxonomie environnementale européenne, le groupe Lagardère reste soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part 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 mais n'est plus soumis à la publication de la part de son chiffre d'affaires des activités de programmation et de diffusion ainsi que des activités créatives, artistiques et de divertissement au regard de la non-matérialité de celles-ci.

Au titre de l'exercice 2025, les exigences en matière de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité et l'alignement 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).

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 et 2021/2139 (venant compléter le Règlement délégué climat) pour les objectifs climatiques ;
- ▶ par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2486 concernant les quatre autres objectifs environnementaux.

2.2.2.2 PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2025. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2025 et conformément aux indications fournies par la réglementation ⁽¹⁾ pour définir les composantes des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

2.2.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

Concernant le chiffre d'affaires, l'évolution du cadre réglementaire à la suite de l'adoption du « paquet Omnibus », précise qu'une activité (ou groupe d'activités) est présumée non matérielle si elle n'excède pas 10 % en cumulé du total du dénominateur du chiffre d'affaires et intègre le principe d'exemption de matérialité.

Le Groupe n'a donc pas procédé à l'analyse de l'éligibilité et/ou de l'alignement pour la part considérée comme non significative. Le pourcentage d'activités non évaluées, considérées comme non matérielles, est de **1,2 %** du chiffre d'affaires total du Groupe.

2.2.2.4 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 2025, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 723 M€, contre 572 M€ en 2024, et est principalement lié à l'augmentation 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.

L'analyse des CapEx relatifs à l'activité 7.3 – « l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique » n'a pas fait ressortir de CapEx individuellement significatif en 2025 et 2024.

Il ressort de l'analyse des CapEx significatifs relatifs à l'activité 7.7 « acquisition et la propriété de bâtiments » que sur **un dénominateur s'élevant à 723 M€ en 2025, 47,9 % des CapEx de Lagardère sont éligibles et que 4,7 % sont alignés** au titre de l'exercice 2025 ⁽²⁾ contre 49,3 % et 6,6 % respectivement en 2024.

Pour réaliser l'analyse de l'alignement des CapEx, les critères de contribution substantielle ont été appliqués et par ailleurs l'analyse de vulnérabilité de ces actifs est intégrée à l'analyse des risques physiques réalisée par le Groupe en 2025 qui conclut que, même dans le scénario 4 °C, les impacts estimés en 2050 restent modestes, non significatif quant à leurs valeurs nettes comptables.

Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, l'analyse des critères substantiels 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 considérés comme alignés les bâtiments faisant partie des Top 15 % des bâtiments les plus performants énergétiquement sur une catégorie (retail, bureau, etc.) et une zone géographique donnée en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

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

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

Le dénominateur OpEx pour l'année 2025 s'élève à 89 M€ et représente moins de 1,0 % 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) 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) Voir les notes 17, 18 et 19 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des données relatives aux immobilisations.

2.2.2.5 SYNTHÈSE CHIFFRÉE ET TABLEAUX RÉGLEMENTAIRES

▪ CapEx au 31 décembre 2025

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2025	Objectif : atténuation du changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Immobilisations incorporelles	121	-	-	0,0 %
Immobilisations corporelles	256	-	-	0,0 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	346	346,0	33,6	4,7 %
Total CapEx	723	346,0	33,6	4,7 %

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

(en M€)	31.12.2025	31.12.2024
Augmentation des immobilisations incorporelles	24	20
Augmentation des immobilisations incorporelles liée aux variations de périmètres	97	-
Total immobilisations incorporelles	121	20
Augmentation des immobilisations corporelles	233	270
Augmentation des immobilisations corporelles liée aux variations de périmètres	23	-
Total immobilisations corporelles	256	270
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location	306	282
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location liée aux variations de périmètres	40	-
Total droits d'utilisation sur contrats de location	346	282
Total CapEx	723	572

Au 31 décembre 2025, les nouveaux droits d'utilisation résultant principalement de gains d'appels d'offres de nouvelles « concessions » de l'activité Travel Retail de la période s'élèvent à 306 M€, contre 282 M€ en 2024.

Exercice financier (N)		2025														
Indicateur (1)	Total (2)	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées à la Taxonomie														
		Proportion d'activités éligibles à la Taxonomie (3)	Activités alignées à la Taxonomie (4)	Proportion d'activités alignées à la Taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Proportion d'activités habilitantes (12)	Proportion d'activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées non matérielles (14)	Activités alignées exercice précédent (N-1) (15)	Proportion activités alignées exercice précédent (N-1) (16)	
	M€	%	M€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	M€	%	
Chiffre d'affaires	9 353	-	-	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	1,2 %	0,2	0,003 %
CapEx	723	47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	%	%	%	37,6	6,6 %	
OpEx	89	0 %	-	0 %	%	%	%	%	%	%	%	%	%	-	%	

KPI (Turnover/CapEx/OpEx)	CapEx													
Exercice financier (N)	2025													
Activités économiques (1)	Code (2)	Objectifs environnementaux des activités alignées à la Taxonomie										Activités non évaluées considérées non matérielles (14)		
		Indicateur éligible à la Taxonomie (3)	Indicateur aligné à la Taxonomie (4)	Indicateur aligné à la Taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Proportion d'activités habitantes (12)		Proportion d'activités transitoires (13)	
		%	M€	%	%	%	%	%	%	%	(H si applicable)	(T si applicable)	%	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM/7.3	0 %	0	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM/7.7	47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	N/A	N/A	N/A	%
Alignement total par objectif					100 %	%	%	%	%	%				
Total CapEx		47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	N/A	N/A	N/A	%

2.2.3 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)

2.2.3.1 LES ENJEUX D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE

L'ensemble des activités du groupe Lagardère requiert l'utilisation de ressources naturelles et induit la production de déchets, faisant de l'économie circulaire un enjeu matériel pour le Groupe, notamment concernant les produits alimentaires, papiers et plastiques. Des risques et impacts matériels ont été identifiés pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Par ses activités d'éditeur de livres, de fascicules et de jeux de société, les principales ressources entrantes de Lagardère Publishing sont le papier, le carton et le plastique. La branche est donc partie prenante d'une chaîne de production qui exploite des ressources naturelles en amont, en particulier le bois, et qui demande un suivi attentif afin de garantir une exploitation pérenne des forêts. À moyen terme, dans un scénario de transition où la législation se renforce pour protéger les ressources en bois, le risque de hausse du prix du papier peut découler des contraintes d'exploitation et des exigences réglementaires portées par les fournisseurs. Dans ses opérations propres, les activités d'édition et de distribution de la branche sont génératrices de déchets, qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner des coûts de traitement supplémentaires.

Parmi son éventail d'activités de retail à destination des voyageurs en gares et aéroports, la branche Lagardère Travel Retail opère deux typologies de boutiques : des marques internes à la branche et des marques partenaires (franchisées). Par exemple, sur son

segment Restauration, Lagardère Travel Retail propose un portefeuille de marques composé de marques partenaires (internationales et locales telles que Prêt-À-Manger, Starbucks, etc.) et de marques internes (Trib's, Bread&Co., So! Coffee, etc.), ce qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de ses concédants, c'est-à-dire au cahier des charges sous-jacent à l'opération d'une concession.

Selon leur segment d'activité, ces marques (Restauration, Duty Free et Travel Essentials), utilisent des ressources et génèrent des déchets spécifiques (e.g., denrées et déchets alimentaires sur le segment restauration). En outre, certaines ressources entrantes et déchets sont transverses à tous les segments (sacs et consommables).

Les principales ressources entrantes de Lagardère Travel Retail sont les consommables (sacs de caisse, emballages de restauration à emporter, etc.) et les produits de consommation qu'elle revend : denrées alimentaires brutes et transformées, textiles, cosmétiques, produits électroniques, etc. À moyen terme, le principal risque en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire identifié pour Lagardère Travel Retail est le risque d'augmentation des coûts liés à la collecte de déchets du fait de contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks ou des ressources. Une mauvaise gestion des déchets alimentaires et l'utilisation de plastique à usage unique représentent également un potentiel risque de réputation.

À court terme, les principaux impacts environnementaux que pourraient engendrer les activités des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail sont liés à la production de déchets.

IROs

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Augmentation des coûts opérationnels liés au traitement des déchets ou au prix d'achat des matières premières	Lagardère Publishing	Politique de sobriété, Politique bas-plastique	Éco-concevoir et optimiser les formats, réduire les usages du plastique	Diminuer l'utilisation du plastique en France de 25 % à horizon 2030
		Lagardère Travel Retail	Plan anti-gaspillage alimentaire (FLOW), Politique Emballages et Consommables Responsables	Améliorer la composition des sacs et consommables, substituer et réduire leur distribution	Atteindre 75 % des ventes de bouteilles d'eau vendues en plastique RPET à horizon 2025
Impact négatif	Production de déchets	Lagardère Publishing	Politique de sobriété, Politique bas-plastique	Éco-concevoir et réemployer	Diminuer l'utilisation du plastique en France de 25 % à horizon 2030
		Lagardère Travel Retail	Plan anti-gaspillage alimentaire (FLOW), Politique Emballages et Consommables Responsables	Mesurer, former et collaborer pour réduire le gaspillage alimentaire	-

2.2.3.2 POLITIQUES, OBJECTIFS ET ACTIONS (E5-1, E5-2, E5-3)

2.2.3.2.1. PLAN D'ACTION BAS-PLASTIQUE ET ÉCO-CONCEPTION CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Politiques de circularité (E5-1)

À travers sa politique de sobriété éditoriale et son programme d'éco-conception, Lagardère Publishing œuvre à la réduction de ses invendus et de ses déchets papiers, à l'optimisation de ses formats et à la limitation de ses besoins en matières premières vierges. La branche déploie également une politique d'achats responsables visant à favoriser les matières recyclées, recyclables ou issues de ressources renouvelables, ainsi que des filières de production et de logistique circulaires.

Enfin, grâce à son plan bas-plastique, la branche met en place des solutions pour réduire son utilisation, et par conséquent ses déchets plastiques. Ces politiques, déployées auprès de l'ensemble de ses entités, permettent à la branche d'agir à plusieurs étapes de la chaîne de valeur du livre. Elles sont pilotées par la direction de la RSE, la direction technique et la direction des opérations, dont les directeurs sont membres du Comité Exécutif de la branche, qui s'assurent de son application.

Politique de sobriété

Appliquée tout au long du processus de fabrication des ouvrages, la politique de sobriété éditoriale a pour ambition de réduire les besoins en ressources vierges du processus éditorial. Cela passe par plusieurs axes stratégiques, notamment par la réduction du taux de gâche (c'est-à-dire la perte de papier) dans les procédés de production, la diminution du nombre de nouveautés annuelles et la réduction de la surfabrication. En agissant directement sur l'amont de sa chaîne, Lagardère Publishing limite le risque d'augmentation des coûts opérationnels liés aux déchets de fabrication.

La branche s'appuie sur le déploiement de technologies innovantes comme l'impression à la demande, en partenariat avec Lightning Source, et le réapprovisionnement de stock automatisé avec son programme Ritméo, qui permet le pilotage des réimpressions et ainsi l'optimisation des stocks, des tirages, et ainsi de la surfabrication.

La branche mène par ailleurs des réflexions sur le réemploi et réalise des dons de livres lorsque cela est possible.

Enfin, la politique d'approvisionnement durable en papier de Lagardère Publishing garantit l'achat de papiers certifiés FSC ou PEFC, et lorsque les ouvrages le permettent, l'utilisation de papier recyclé ; participant ainsi à son échelle à l'abandon progressif de l'utilisation de ressources vierges.

Ces politiques sont menées avec un souci d'engagement des différents métiers et pilotées par la direction technique, la direction des opérations, la direction de la RSE, ainsi que les maisons d'édition.

Politique bas-plastique

En aval de la production, Lagardère Publishing déploie son plan bas-plastique en France et s'associe au global avec des prestataires de gestion des déchets reconnus pour leur efficacité, en s'assurant qu'ils respectent des critères stricts comme des taux de recyclage, la traçabilité des matériaux et des processus certifiés de type ISO.

Cette politique a pour ambition la réduction des déchets directs, mais aussi de sa chaîne de valeur. Elle est menée avec un souci d'engagement des différents métiers. Des actions de sensibilisation à l'éco-conception pour les métiers de création ainsi qu'au tri des matériaux sur les sites logistiques permettent d'embarquer les collaborateurs dans les politiques de l'entreprise afin que chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation, ait la possibilité de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la branche.

Objectifs fixés (E5-3)

Lagardère Publishing suit de près l'application de ses politiques grâce à des indicateurs de performance, parfois adossés à des objectifs chiffrés.

Suivi de la politique sobriété

La branche suit le déploiement et l'efficacité de ses actions de réduction de la surfabrication grâce au taux de pilon, un indicateur évalué annuellement. Le pilon désigne la proportion de livres imprimés qui n'ont pas été vendus, et qui sont recyclés en pâte à papier pour être réintroduits dans la chaîne de valeur. Celle-ci est principalement destinée à la fabrication de cartons et papiers d'hygiène dans l'industrie papetière. Le taux de pilon est le ratio des quantités d'ouvrages rebutés divisé par la quantité totale de livres produits.

Le suivi de cet indicateur est réalisé via un arbitrage éditorial, qualitatif et économique des invendus à l'issue duquel une 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. En complément, la branche travaille à la mise en place de solutions plus vertueuses visant à limiter le nombre de ses invendus, et à leur donner une seconde vie plus durable.

Grâce à ses actions, Lagardère Publishing vise à mieux aligner les volumes de production sur les ventes réelles, réduisant ainsi la destruction des invendus et contribuant à une meilleure gestion des ressources ainsi qu'à une réduction significative du gaspillage.

La technologie d'impression à la demande contribue à l'atteinte de cette réduction, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. La branche a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le catalogue proposé a continué de s'élargir en 2025. En France en particulier, les titres imprimés à la demande sont produits sur le site de Maurepas par la joint-venture en place depuis 2009 avec Lightning Source France.

■ Indicateur de suivi

La technologie d'impression à la demande a été mise à la disposition d'un projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser une sélection de plus de 304 853 œuvres issues du patrimoine littéraire, imprimés uniquement à la demande, via le réseau de librairies. Au total, en incluant les titres de la BnF, le catalogue d'impression à la demande de Lagardère Publishing en France compte 447 847 titres en 2025.

Suivi de la politique bas-plastique

En 2020, Hachette Livre en France (filiale française de Lagardère Publishing) avait lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses processus. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Une cartographie a été réalisée pour répertorier les types de matériaux et les volumes de plastique utilisés, tant pour les produits (bandeaux, pelliculage, protection des livres, etc.) que pour la logistique (films de sécurisation, packaging, etc.). Elle a permis d'identifier la répartition des usages de plastique au sein des activités en France : 57 % des volumes sont liés aux produits et à leurs emballages (comprenant à la fois les objets et le packaging des coffrets et livres sonores, le film unitaire de protection et le pelliculage des livres, et 43 % aux opérations logistiques).

■ Indicateur de suivi

Sur la base de cette cartographie, une trajectoire de réduction et un plan d'action à horizon 2030 ont été définis, avec pour objectif une diminution globale de 25 % de l'utilisation du plastique en France, avec pour référence l'année 2019, sur le périmètre constitué des coffrets (produit et packaging), des livres sonores, du pelliculage des livres, du film unitaire de protection des ouvrages et du plastique utilisé en logistique.

Cet objectif volontaire de Lagardère Publishing s'inscrit dans la politique bas-plastique du Groupe et constitue la première déclinaison opérationnelle de cette politique sur le périmètre de Hachette Livre en France.

Son suivi est assuré à travers la mesure annuelle consolidée des volumes de plastique utilisés, selon des méthodes adaptées à chaque catégorie concernée.

Produits et emballages

- ▶ Pour les coffrets, la mesure repose sur un échantillonnage représentatif des différents modèles commercialisés. Chaque coffret est démonté manuellement afin de peser les composants plastiques du produit et du packaging, ce qui permet d'estimer la part moyenne de plastique par type de coffret et d'en extrapoler le volume total.
- ▶ Pour le pelliculage et le film unitaire des ouvrages, les volumes sont estimés à partir de données internes de production (nombre d'exemplaires produits) et de coefficients de conversion standardisés exprimant le poids moyen de plastique par exemplaire.
- ▶ Pour les livres sonores, la mesure s'appuie sur les tirages mis sur le marché français et les caractéristiques des packagings associés.

Logistique

Pour la logistique, les données proviennent de la base achats, sur la base des volumes de consommables plastiques commandés (films de palettisation, films de groupage, etc.).

L'ensemble de ces données est centralisé et consolidé par la Direction RSE France, en coordination avec la Direction Technique et la Direction de la branche Services & Opérations. Les résultats sont ensuite vérifiés et analysés annuellement.

En 2026, la démarche sera étendue à d'autres filiales du Groupe, notamment en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de consolider une vision internationale de l'empreinte plastique et d'aligner les méthodologies de suivi et de réduction au niveau global.

Les principaux axes de réduction portent sur la suppression des usages non essentiels (bandeaux promotionnels, pelliculage dans certains cas si le livre reste suffisamment résistant, cales en plastique supprimées dans certains coffrets, remplacement des films de cerclage par du papier pour les emballages), l'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.). En réduisant son utilisation du plastique, la filiale française atténue ses déchets logistiques, favorisant une transition vers des matériaux moins lourds et à plus forte recyclabilité tels que le carton, et diminue ainsi le risque d'augmentation des coûts liés aux déchets.

Ces actions s'inscrivent au niveau 1 de la hiérarchie des déchets (prévention), en réduisant à la source la consommation de plastique

et le recours aux matières premières vierges. Elles contribuent également aux niveaux 3 et 4 de cette hiérarchie (recyclage et valorisation), notamment via l'utilisation de matériaux recyclables et la valorisation énergétique de certains déchets issus des coffrets.

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. Les filiales France, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis ont été les pilotes de nombreuses actions, qui seront répliquées par la suite à l'international. Ces quatre filiales couvrent près de 80 % des activités de la branche.

La mise en œuvre des actions d'économie circulaire de Lagardère Publishing a débuté en 2021 et se poursuivra d'ici à 2030 en parallèle de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone. Les résultats attendus des actions décrites ci-dessous sont la réduction de l'utilisation des ressources vierges papier et plastique, ainsi que la réduction des déchets issus des opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre.

Aucun coût significatif n'a été identifié en lien avec la mise en place de ces actions.

Actions contribuant à la politique de sobriété éditoriale et d'éco-conception

Optimisation du taux de gâche

Le taux de gâche papier représente la proportion de papier non exploitée par rapport à la quantité totale utilisée au cours du processus d'impression. Dans le cadre des actions 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 continue des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs. L'action, inscrite dans la durée, concerne l'ensemble des sites d'impression des filiales de Hachette Livre en France, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue sans horizon de fin défini.

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) ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en lien avec les fournisseurs.

Ajustement des formats

La filiale espagnole de Lagardère Publishing, Grupo Anaya, ainsi que sa filiale française, Hachette Livre, proposent des manuels scolaires en format optimisé. Le choix d'un grammage plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier. En Espagne, pour les nouveautés grand public, les éditeurs travaillent sur une standardisation des formats quand l'ouvrage le permet, réduisant les coûts et le gaspillage associés. Cette action est inscrite dans la durée et intégrée de manière pérenne aux pratiques éditoriales et de fabrication de la branche.

Programme Éco-design

En 2025, Hachette Livre poursuit en France son programme dédié à l'éco-conception, lancé en 2021, dont l'objectif est d'accélérer l'intégration des principes d'éco-conception au sein des équipes et d'impliquer l'ensemble des métiers dans un effort collectif en faveur de la sobriété sur toute la chaîne de valeur, avec un focus sur la réduction du plastique.

Ce programme s'articule autour de deux dispositifs complémentaires :

- ▶ la Semaine de l'Éco-conception, organisée chaque année depuis 2021, qui propose une série de webinaires ouverts à tous les collaborateurs pour sensibiliser aux enjeux climatiques et à la pollution plastique, et partager des bonnes pratiques sur l'ensemble du cycle de vie du livre ;
- ▶ l'Éco-challenge, concours interne organisé tous les deux ans, visant à mettre en valeur les projets et produits éco-conçus ainsi que les initiatives opérationnelles contribuant à la réduction des impacts environnementaux dans les processus éditoriaux, de fabrication et de distribution. La prochaine édition de ce concours aura lieu en 2026.

En 2025, l'initiative a été déclinée au Royaume-Uni sous le nom « Green Shoots », concours interne lancé par Hachette UK pour valoriser les idées, processus et produits éco-conçus ainsi que les initiatives écoresponsables au sein des équipes britanniques.

L'ensemble de ces actions contribue à la montée en compétences des équipes sur les sujets de l'économie circulaire et du design responsable, et soutient la mise en œuvre des engagements bas-plastique et bas-carbone de la branche.



Actions contribuant au plan bas-plastique

Les actions décrites ci-dessous s'inscrivent dans le cadre du plan bas-plastique de Hachette Livre, actuellement déployé sur le périmètre français. À ce stade, seules les actions menées en France sont intégrées dans le suivi consolidé du plan bas-plastique. Les initiatives menées dans d'autres filiales du Groupe (Espagne, Royaume-Uni, etc.) constituent des démarches complémentaires qui pourront, à terme, contribuer à l'extension internationale du dispositif.

1. Plastiques des coffrets (objets et emballages)

En 2025, Hachette Livre a poursuivi en France sa démarche engagée depuis 2021, visant à réduire l'utilisation du plastique dans les coffrets. Les actions ont porté principalement sur le remplacement progressif des cales, inserts et blisters en plastique par des alternatives en carton ou en matériaux recyclables et biosourcés, ainsi que sur la simplification des packagings afin d'en réduire le poids et la complexité matière. Ces actions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et intégrée durablement aux pratiques éditoriales et industrielles de Lagardère Publishing en France.

2. Pelliculage des livres

En 2025, dans la continuité du plan bas-plastique, Hachette Livre en France a également engagé des actions pour réduire le pelliculage plastique des ouvrages lorsque la résistance du livre le permet, en remplaçant progressivement certains pelliculages par des vernis de protection. Cette approche contribue à diminuer la consommation de plastique à la source tout en maintenant la qualité et la durabilité des produits finis. Ces actions s'inscrivent dans une démarche continue d'éco-conception appliquée à la production éditoriale.

3. Plastiques de logistique

Les actions mises en place relatives à la réduction du plastique logistique sont pleinement intégrées dans les pratiques logistiques de Lagardère Publishing en France dans le cadre du plan bas-plastique. Elles sont renouvelées et évoluent chaque année grâce aux innovations et à la prise en compte des retours d'expériences internes.

En France, des actions concrètes ont été mises en œuvre par Hachette Livre comme la réduction de l'épaisseur des films de palettisation machine et manuelle, la réduction de l'épaisseur et l'intégration de plastique recyclé dans les films thermo rétractables, la suppression de l'utilisation de ruban adhésif en PVC dans les entrepôts et la mise en place d'un plan de progrès sur le tri des déchets logistiques.

En Espagne, la filiale Grupo Anaya a optimisé ses packagings pour les petits envois, supprimant totalement l'usage de plastique. Les machines de filmage des palettes ont été ajustées afin de réduire de moitié la quantité de plastique utilisée. Pour les expéditions internationales, du papier ou du carton est désormais employé pour le calage, et les films ainsi que les rubans adhésifs sont fabriqués à partir de matériaux recyclables. L'entreprise a également installé une machine permettant d'ajuster la hauteur des cartons à leur contenu, supprimant ainsi la nécessité de films de calage pour les envois domestiques ; cette initiative permettra une réduction estimée à 13,8 tonnes de plastique par an.

Au Royaume-Uni, la filiale Hachette UK a investi depuis plusieurs années dans la mise en place de machines d'ajustement de la hauteur des cartons à leur contenu, permettant de retirer les éléments de rembourrage ou de calage, afin de réduire leur volume. En outre, Hachette UK Distribution a également réduit l'épaisseur des films de palettisation pour optimiser l'utilisation des ressources tout en maintenant la qualité et la sécurité des opérations logistique. La filiale utilise des bacs de recirculation pour les livraisons à de grands clients, et tous ses fournisseurs de carton sont accrédités ISO9001, ISO14001 et FSC. Par ailleurs, 75 % des palettes endommagées sont actuellement réintégrées dans la chaîne d'approvisionnement via le réemploi du bois, tandis que les autres sont traitées pour être converties en combustible dans une chaudière à biomasse.

Lagardère Publishing a pour ambition de structurer l'ensemble des actions déjà mises en place en France, au Royaume-Uni et en Espagne, à ses autres filiales à l'international, et d'établir un plan de réduction, à l'instar du plan bas-plastique déployé en France par Hachette Livre, pour ses filiales à l'international.

Actions contribuant à la valorisation des déchets

1. Don et réemploi

Hachette Livre a mis en place en France un chantier sur le don, afin de réorienter une partie des invendus vers le réemploi plutôt que vers le recyclage, tout en s'assurant que les dons soient réalisés en conformité avec la loi sur le prix unique du livre et le consentement des auteurs. L'objectif de ce projet est de donner une seconde vie aux ouvrages invendus, avec un impact solidaire. Des opérations sont ainsi menées en partenariat avec des associations, par exemple au profit de Bibliothèques Sans Frontières pour leur opération Mon Sac de Livres. Les pistes d'actions de dons sont en cours d'étude par la branche, et sont une typologie d'actions émergente encore limitée par certaines contraintes de déploiement. Ce projet s'inscrit dans la durée et se renforce progressivement à mesure que les partenariats associatifs et les cadres réglementaires évoluent.

2. Optimisation du tri

En France, le Centre de Distribution du Livre de Maurepas, l'entrepôt principal de la filiale française, isole systématiquement les plastiques des cartons et des autres déchets. Ce processus repose sur la mise en place de points de collecte harmonisés, avec des bennes de couleurs spécialisées par matière, la création de nouveaux flux d'enlèvement et de traitement, et l'engagement de nouveaux salariés des ateliers. Le Centre de Traitement des Retours (CTR) quant à lui revalorise désormais l'ensemble des matières qui arrivent sur le site (tri puis orientation vers des filières de recyclage adaptées par matériau), qu'il s'agisse de déchets industriels banals (DIB), de déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), de bois, de papier ou encore de ferraille. Ces actions de tri sont réalisées avec le prestataire de gestion des déchets Suez. Le CTR propose ainsi de nouvelles prestations de tri pour les produits des éditeurs et dispose de bacs spécialisés pour la collecte du bois, des plastiques de couleur et transparent ainsi que des cartons.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place une procédure spécifique garantissant la bonne séparation des déchets dangereux et non dangereux au sein de son centre logistique. L'ensemble des salariés a bénéficié d'une formation dédiée à ce processus, développé en collaboration avec l'entreprise agréée de gestion des déchets SAICA NATUR.

3. Upcycling

Des actions d'upcycling sont mises en place de façon ponctuelle sur le segment des jeux de société. Par exemple, les sociétés Gigamic et Blackrock upcyclent leurs matériaux promotionnels en goodies tels que des trousseaux, sacs ou coussins, offrant une seconde vie aux éléments conçus pour des événements éphémères.

4. Audits et certifications

Au Royaume-Uni, Hachette UK a mis en place une stratégie spécifique de réduction des déchets reposant sur le principe de la zéro mise en décharge. Cette démarche n'est pas associée à une labellisation officielle, mais s'appuie sur des audits internes réalisés par des prestataires de gestion des déchets certifiés, garantissant que l'ensemble des déchets produits sont recyclés, valorisés sous forme d'énergie ou réutilisés.

Cette approche a été étendue à la filiale espagnole en 2024, avec le même objectif de valorisation intégrale des déchets et de réduction des flux non recyclables. En 2025, la filiale espagnole, Grupo Anaya, a renouvelé pour la troisième année consécutive la certification « From Waste to Resources: Zero to Landfill », attestant que l'ensemble de ses déchets est recyclé, réutilisé ou valorisé sous forme d'énergie.

2.2.3.2.2. PLAN ANTIGASPILLAGE ALIMENTAIRE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Politiques de circularité (E5-1)

Lagardère Travel Retail a mis en place différentes politiques afin de répondre aux enjeux d'utilisation des ressources et d'économie circulaire. Tenant compte des risques d'augmentation des coûts liés aux déchets, aux contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks et des ressources, la branche s'efforce d'innover et de renforcer ses politiques d'économie circulaire via le prisme de deux engagements phares : 1) la réduction des déchets alimentaires et 2) le recours à des emballages et des consommables responsables. L'application de ces engagements concerne toutes les entités de la branche Lagardère Travel Retail, à travers ses points de vente de marques internes (70 % des points de vente, la proportion restante de boutiques sont des marques partenaires) dans près de 50 pays.

Les politiques d'économie circulaire sont développées au niveau de la direction générale de la branche et portées par le Directeur des Opérations, référent RSE au Comité Exécutif de la branche. Différentes parties prenantes internes sont impliquées dans la définition et le suivi de ces politiques, à la fois des responsables RSE mais également des responsables métiers et opérationnels dans les filiales et pays. Un Comité RSE se réunit tous les deux mois, en présence du Directeur des Opérations et des responsables des différents projets, afin de partager les avancées et questionnements potentiels.

Politique de réduction des déchets alimentaires

Le programme global interne FLOW (Fighting to Limit Our Waste) a été lancé fin 2023. Son objectif est de fédérer les équipes internes autour des enjeux des déchets et de structurer les efforts pour lutter à tous les niveaux possibles contre le gaspillage. Le programme est organisé en cinq piliers : la mesure, l'engagement des employés, les procédures « antigasp », les promotions en points de vente et la gestion des invendus. Ce programme est déployé dans l'ensemble des pays d'opération de Lagardère Travel Retail et s'applique aux marques propres de la branche, sur ses trois segments sur les denrées alimentaires vendues (Restauration, Duty Free, Travel Essentials).



Lagardère Travel Retail a également à cœur de diminuer l'impact de ses produits, en introduisant plus de circularité dans son offre, par exemple en proposant des produits rechargeables, ici les parfums.

Politique d'emballages et consommables responsables

La politique d'emballages et consommables est orientée autour de quatre axes matériels dans les achats de la branche : les consommables (couverts, gobelets, serviettes, etc.), les sacs de caisse, les bouteilles d'eau et les emballages tertiaires (de transport). Les achats de consommables et de sacs de caisse suivent depuis 2023 des consignes de choix de matériaux, favorisant les alternatives plus responsables et interdisant notamment l'utilisation de plastique vierge.

Objectifs fixés (E5-3)

Objectif de réduction du plastique vierge

En plus d'œuvrer à la réduction des ressources vierges et à l'augmentation des matières secondaires dans les produits dont elle peut choisir la composition (consommables et sacs de caisse), Lagardère Travel Retail souhaite également s'engager auprès de ses fournisseurs, et ainsi atténuer le risque de voir ses coûts d'achats augmenter du fait de non-respect des normes en vigueur sur l'utilisation du plastique (par exemple en France, le décret n° 2021-1610 relatif à l'incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles).

■ Indicateur de suivi

La branche s'est fixé un objectif volontaire : 75 % des bouteilles d'eau vendues devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025 ⁽¹⁾, sur l'ensemble des points de vente des entités consolidées. Cet objectif prend pour année de référence l'année 2023, au cours de laquelle les ventes de bouteilles d'eau 100 % RPET s'élevait à 59 %. Cette cible permet la revalorisation, évitant ainsi la fabrication de plastique vierge, et participe à la réduction des déchets.

Cet objectif a été suivi annuellement : le pourcentage de bouteilles d'eau vendues en 100 % RPET est remonté à la Direction de la RSE de la branche par l'ensemble des entités consolidées. La direction commerciale des négociations internationales est impliquée dans l'atteinte de cet objectif et utilise ces leviers de négociations pour accompagner la transition vers le RPET. En 2025, la branche atteint 75 % des ventes de bouteilles d'eau en 100 % RPET.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	Objectif atteint en 2025
75 % des ventes de bouteilles d'eau qui devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025	Relatif	Réassort de bouteilles d'eau dans l'ensemble des points de vente consolidés	59 %	2023	75 %

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions clés mises en œuvre par Lagardère Travel Retail ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. Elles ont débuté en 2023, et se poursuivront d'ici à 2030 en parallèle de son plan de transition. Ces actions ont pour objectif la réduction des déchets alimentaires et la substitution progressive des ressources vierges par des composants secondaires dans les achats de consommables. Ces actions étant en cours de déploiement, la branche n'a pas fixé à ce jour de cible sur ses progrès, souhaitant assurer dans un premier temps la faisabilité de la mesure des déchets alimentaires, et la bonne mise en place des guidelines à l'intention des acheteurs, dans chaque boutique et pays. La branche suit néanmoins le déploiement des guidelines qu'elle a établi relatives à l'achat de sacs de caisse et consommables responsables auprès des équipes achat.

Actions contribuant à la réduction des déchets alimentaires

1. Mesure

Dans le cadre du pilier « Mesure » du programme FLOW, un travail de fond a été mené avec les différentes filiales pays au cours de l'année 2025 afin de faire progresser la mesure en tonnage du gaspillage alimentaire. Du fait de la complexité et de la variété des systèmes locaux, deux pays pilotes, l'Italie et l'Autriche, ont été identifiés pour travailler à la mise en place de processus et de guides opérationnels standardisés permettant une meilleure mesure du gaspillage alimentaire dans les systèmes existants. Les résultats de ces travaux seront partagés à l'ensemble des filiales pays courant 2026.

2. Formation

En parallèle, un premier module de formation a été mis en ligne en juillet 2024 sur une plateforme commune à toutes les entités de la branche. Il vise à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du gaspillage alimentaire et de faire connaître le programme FLOW. Ces formations sont déployées dans l'ensemble des entités de la branche, y compris à l'international.

■ Indicateur de suivi

Depuis sa mise en place, plus de 1 300 salariés ont complété la formation. Ce module de formation a été ajouté au parcours de formations obligatoires pour tous les nouveaux arrivants au siège de Lagardère Travel Retail.

3. Partenariats

Un partenariat global a été signé avec Too Good To Go en début d'année 2025, sur l'offre de paniers anti-gaspi (solution nommée MarketPlace) déjà en place dans plusieurs pays et points de vente depuis 2018, en complément du logiciel d'optimisation des dates d'expiration (solution nommée Platform). Ce deuxième outil, déployé sur le périmètre global de la branche, doit permettre de réduire le gaspillage en facilitant le processus d'identification des produits dont la date de péremption est la plus proche et en mettant en place des remises pour les produits en fin de vie.

(1) Lagardère Travel Retail a souhaité faire évoluer cet indicateur d'un objectif d'assortiment (nombre de références proposées en 100 % RPET disponibles à travers les points de vente) à un objectif de ventes (nombre de bouteilles d'eau en 100 % RPET vendues), qui reflète plus directement les volumes issus de matériaux recyclés.

▪ **Indicateur de suivi**

À ce jour, trois pays ont adopté la solution Platform et huit pays ont adopté la solution MarketPlace, dans plus de 444 points de vente et plus de 125 000 repas ont été sauvés de la poubelle grâce à la solution. Lagardère Travel Retail compte poursuivre le déploiement de ces solutions dans les points de vente et filiales en 2026.

Actions contribuant à la promotion d'emballages et consommables plus responsables

1. Facturation des sacs

En 2024, en plus de proposer des sacs de caisse plus responsables (sacs en papier certifié FSC ou PEFC, ou en papier recyclé), la branche a réduit le nombre de sacs distribués sur son réseau en les facturant au client. Les bénéfices de la vente des sacs sont ainsi redistribués à des organisations soutenant des projets de protection de la biodiversité. En 2025, la branche a atteint son objectif de transition de l'ensemble de ses approvisionnements pour ses opérations directes vers des sacs en matière éco-responsable, avec la volonté de continuer à suivre cet objectif dans le temps pour assurer cette bonne pratique.

2. Solutions alternatives

Depuis 2021, des fontaines à eau sont testées dans divers marchés et environnements. En 2025, l'enseigne Relay continue d'innover et de tester des solutions de fontaines, depuis Marseille avec une fontaine à eau plate, pétillante ou aromatisée, jusqu'à Auckland avec une fontaine à eau gratuite en partenariat avec Waterdrop proposant des gourdes et micro-drinks de la marque.

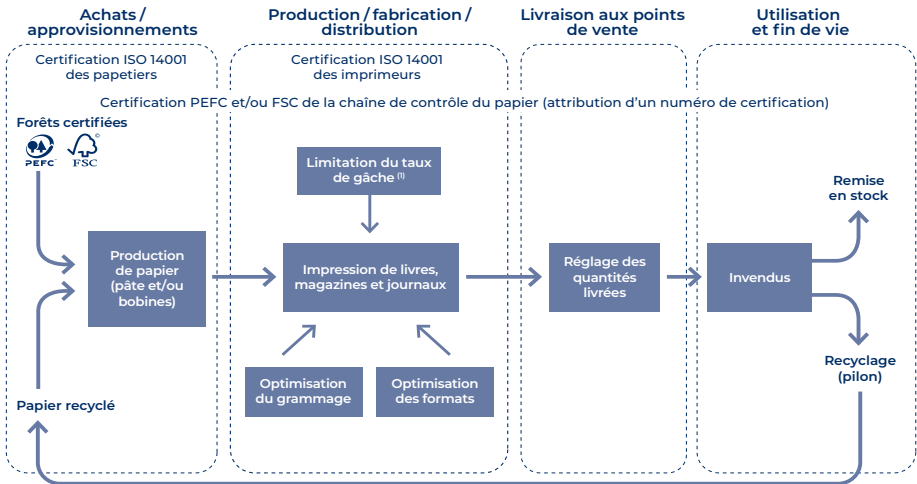
3. Emballages logistiques

En juillet 2024, un guide sur les emballages tertiaires et les alternatives plus responsables a été déployé auprès des équipes achats et logistiques. Les bonnes pratiques ont été identifiées, à travers des entretiens internes et des benchmarks externes, et seront progressivement étendues sur le réseau logistique. Un exemple étant le passage à l'achat de cartons 100 % recyclés au sein de l'entrepôt central des activités Duty Free situé en région parisienne.

2.2.3.3 GESTION DES RESSOURCES ENTRANTES : PAPIERS, PLASTIQUES ET LOGISTIQUE (E5-4)

2.2.3.3.1. UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER ET UNE GESTION OPTIMISÉE DES ACHATS LOGISTIQUES CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources entrantes significatives dans l'édition des livres et jeux de société sont le papier, le carton et le plastique (peliculage des livres, coffrets). Par sa place dans la chaîne de valeur, Hachette Livre n'achète pas directement de matières premières naturelles comme le bois et se situe en aval des processus industriels qui le transforment en pâte à papier, puis en bobines de papier, exploitables pour l'impression des livres. Une fois produits, les livres invendus sont réintégrés à la boucle de production grâce au pilon qui permet de recycler le papier en pâte, qui servira à son tour de ressource entrante dite « secondaire » recyclée dans les processus de fabrication de l'industrie papetière (e.g., papier hygiénique, cartons, principalement).



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

D'autres ressources entrantes sont utilisées pour les opérations logistiques : le papier spécifique à l'impression du bordereau client et des étiquettes, le carton des colis, le plastique (film palettisation, cerclage, films thermorétractables, adhésifs) et le bois (palettes).

La collecte des indicateurs carton et plastique présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023

grâce à l'implémentation annuelle du reporting carbone. La donnée est remontée par les services achat des pays et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non couvert.

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Papier	Poids total du papier acheté et fourni (en tonnes) ⁽¹⁾	169 078	162 733	133 207
	Pourcentage de papier FSC ou PEFC	99,6 %	98 %	97 %
	Pourcentage de papier recyclé acheté	0,3 %	2 %	3 %

(1) Les achats papiers couvrent 100 % du périmètre Lagardère Publishing édition (périmètre élargi incluant l'Inde, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, la Suisse, la Belgique, le Canada, le Mexique, le Maroc et la Côte d'Ivoire) et Fascicules.

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Carton	Poids total du carton acheté (en tonnes)	5 394	5 164	5 388
	Pourcentage de carton recyclé acheté	6 %	0 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Plastique	Poids total du plastique acheté (en tonnes)	213	258	229
	Pourcentage de plastique biosourcé	0 %	0 %	-
	Pourcentage de plastique recyclé	13 %	2 %	-

2.2.3.3.2. UNE SUBSTITUTION DE L'USAGE UNIQUE PAR DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail se situent en aval de la chaîne de production des nombreux produits qu'elle vend (denrées alimentaires, textile, magazines, etc.) et qui font partie de ses ressources entrantes. Par conséquent, la branche n'est pas partie prenante du processus de production de ses produits. Bien que responsable de ses commandes, elle est souvent tributaire des exigences de ses concédants (franchises opérées, produits vendus, etc.). En revanche, la branche achète un certain nombre de consommables et emballages pour lesquels la composition peut être choisie et appréciée selon des critères environnementaux. Un guide interne des matériaux à privilégier, des matériaux acceptés et à bannir a été développé et mis à disposition des parties prenantes concernées.

Les ressources entrantes sur lesquelles Lagardère Travel Retail peut agir directement sont les consommables (couverts, gobelets, contenants alimentaires, serviettes), les sacs de caisse ainsi que les cartons logistiques. Les consommables sont utilisés par les clients dans les activités de restauration. Les sacs de caisse sont quant à eux disponibles dans tous les points de vente. L'achat des consommables ainsi que les sacs de caisse s'effectue depuis 2023 selon des consignes strictes : par exemple l'intégration de matériaux plus responsables dans leur composition, l'interdiction du plastique vierge et des sacs oxo-biodégradables pour les sacs de caisse (mesure appliquée dans l'ensemble des filiales et pays, sur les marques internes de la branche uniquement).

La collecte des indicateurs présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024 et couvre ses quatre entités principales : Duty Free Global, France, Italie et Amérique du Nord (États-Unis et Canada), soit plus de 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Les données collectées ont par la suite été extrapolées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de Lagardère Travel Retail.

■ Principes d'extrapolation

La donnée réelle et le chiffre d'affaires du pays dans lequel elle est collectée servent à construire un facteur d'extrapolation monétaire (tonnes/k€). Un facteur d'extrapolation global par type de ressource (sacs de caisse, consommables, cartons) est ensuite obtenu par la moyenne des facteurs d'extrapolation de chaque pays pour cette ressource. La donnée est ensuite calculée en multipliant le chiffre d'affaires global de la branche par le facteur d'extrapolation moyen de la donnée concernée.

Pour les indicateurs portant sur les déchets, publiés dans la section « Suivi et gestion des déchets d'activité », le poids total extrapolé sur l'ensemble du périmètre de la branche est enfin ventilé par filière de traitement (recyclé, non recyclé, incinéré, composté, etc.) selon le pourcentage moyen de répartition par filière remonté par chaque pays.

2 Rapport de durabilité

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Sacs de caisse	Poids total des sacs de caisse achetés (en kg)	4 357	5 540	-
	Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	99 %	39 %	-
	dont Pourcentage de sacs de caisse en matières recyclées	69 %	31 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Consommables (hors sacs)	Poids total des consommables achetés (en kg)	3 122	1 791	-
	Pourcentage de consommables issus de sources durables	54 %	18 %	-
	dont Pourcentage de consommables en matières recyclées	2 %	8 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Cartons	Poids total des cartons logistiques achetés (en tonnes)	881	2 514	-
	Pourcentage de cartons en matières recyclées	55 %	50 %	-
Plastique	Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	75 %	63 %	-

Les variations de pourcentages constatées entre 2024 et 2025 s'expliquent principalement par un changement méthodologique : désormais, une extrapolation est réalisée sur la base de la donnée réelle collectée par les pays France, Italie, Amérique du Nord et l'entité Duty Free Global (représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires de la branche), là où celle-ci était collectée via un questionnaire lors de l'exercice précédent. Cette évolution améliore la robustesse des résultats.

Par ailleurs, la variation des volumes de cartons logistiques achetés résulte principalement d'une amélioration de la collecte des

données : l'estimation reportée pour 2024 s'avère surestimée, car fondée sur un poids moyen théorique des cartons, supérieur aux données réelles, désormais établies à partir des factures fournisseurs.

Les écarts de volumes constatés résultent de l'amélioration de notre dispositif de suivi. Cette année, ceux-ci sont issus des bases d'achats locales, en lieu et place de l'utilisation d'une base centralisée, lors de l'exercice précédent. Par ailleurs, l'extrapolation est désormais plus précise grâce à l'utilisation de ratios par segment d'activité.

2.2.3.4 SUIVI ET GESTION DES DÉCHETS D'ACTIVITÉ (E5-5)

2.2.3.4.1. LA REVALORISATION DU PAPIER ET LE RECYCLAGE DU PLASTIQUE CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources sortantes de la branche Lagardère Publishing sont les ouvrages qu'elle commercialise. Non sujets à la péremption ou à l'obsolescence, ces produits sont caractérisés par une forte pérennité, en témoignent les archives datant de plusieurs siècles, encore conservés à ce jour. La question de la fin de vie et de la circularité du livre se pose en revanche pour les invendus et les retours produits. Les propriétés hautement recyclables du papier lui permettent de réintégrer la chaîne de production du livre grâce au pilon : 100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé. Lagardère Publishing contribue ainsi à l'économie circulaire en augmentant la proportion de matières remises en circulation après leur première utilisation.

Dans le secteur de l'édition, les flux de déchets sont variés et comprennent des matériaux générés à différentes étapes du cycle de vie d'un livre, depuis sa production jusqu'à sa fin de vie. Les déchets produits par les opérations directes de la branche Lagardère Publishing sont liés à ses activités logistiques et de distribution, et sont composés principalement de cartons et plastiques, qui sont triés et revalorisés. Une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes a permis d'identifier les 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.).

■ Principes de comptabilité

La collecte de ces indicateurs a été réalisée sur la base de données réelles (tonnages) transmises par les collecteurs, et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non couvert.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Publishing et sont issus de ses opérations de logistique et distribution. Ces déchets sont composés de cartons et plastiques. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible. Lorsqu'ils ne sont pas éliminés, ces composants sont recyclés. Le pilon (recyclage des livres invendus) est également comptabilisé dans cette dernière catégorie, ainsi que les cartons et plastiques logistiques recyclés.

Enfin, la branche collecte également les déchets issus de la production des coffrets en France (produits composés d'un livre et d'accessoires, sur les collections de cuisine ou d'arts créatifs par exemple). Ceux-ci sont composés de différents matériaux comme le carton, le plastique, la céramique, le métal, ou encore le verre. Ces déchets non dangereux sont pour 50 % recyclés, et pour 50 % incinérés.

2

Typologie	Élimination	Traitement	Poids total 2025	Poids total 2024	Poids total 2023
Non éliminés	Dangereux – DEEE	Recyclés (tonnes)	0	1	-
Non éliminés	Non dangereux	Recyclés (tonnes)	24 791	27 968	24 058
Total déchets non éliminés (tonnes)			24 791	27 969	24 058
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne (tonnes)	227	120	212
Total déchets éliminés (tonnes)			227	120	212

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.3.4.2. LE TRAITEMENT DES DÉCHETS CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Du fait du secteur d'activité de Lagardère Travel Retail, les ressources sortantes principales de la branche sont les produits vendus dans les points de vente. Autrement dit, elles sont identiques aux ressources entrantes à l'exception de l'activité de restauration qui transforme des produits alimentaires bruts.

L'analyse du reporting carbone de la branche met en évidence que la principale source de déchets au sein de la branche Lagardère Travel Retail provient des cartons et plastiques utilisés pour la logistique (pour un poids total de 8 605 tonnes). Le deuxième poste identifié concerne les consommables et les sacs de caisse (pour un poids total de près de 6 258 tonnes). Étant donné que ces derniers sont emportés et éliminés par les voyageurs, la traçabilité de leur fin de vie reste impossible à assurer. Enfin, les déchets alimentaires constituent le troisième poste de déchets identifié.

▪ Principes de comptabilité

La collecte de données pour le calcul des indicateurs ci-dessus a été réalisée dans les trois principaux territoires d'implantation de Lagardère Travel Retail : la France (dont sa centrale d'achat Duty Free), l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Italie représentant 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Par la suite, ces données ont fait l'objet d'une extrapolation afin de couvrir 100 % du périmètre de la branche Lagardère Travel Retail (selon la méthodologie décrite en section 2.2.3.3.2).

La collecte des indicateurs liés aux déchets a été mise en place pour la première fois sur les données de l'année 2023, grâce à l'implémentation d'un processus de reporting

annuel sur le scope 3 du groupe Lagardère. Ces données ont fait l'objet d'une collecte auprès des directions achats pour les flux entrants ou à partir d'estimations propres à chaque site pour les flux sortants de déchets.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Travel Retail, et sont de nature variée :

- ▶ les déchets alimentaires, issus des activités de restauration, sont pour partie compostés et pour partie incinérés. Un suivi plus précis du tonnage des aliments éliminés et non éliminés est un des axes principaux du programme antigaspillage FLOW de la branche (décrit ci-dessus) ;
- ▶ les déchets logistiques, composés de cartons et de plastiques, sont pour partie recyclés, et pour partie éliminés. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible ;
- ▶ enfin les consommables sont des déchets composés en majeure partie de carton et plastique, et correspondent aux gobelets, sacs, couverts, serviettes et récipients alimentaires, accompagnant les ventes des produits de la branche. À ce jour, leur filière de traitement n'est pas tracée.

Afin d'obtenir une donnée plus précise à l'avenir, la branche prévoit d'interroger et suivre le reporting de ses concédants (e.g., SNCF, ADP, etc.), responsables de la gestion et du traitement des déchets dans les concessions.

Typologie	Élimination	Traitement	Déchets	Poids total 2025	Poids total 2024	Poids total 2023
Non éliminés	Dangereux	Recyclés	DEEE (tonnes)	3	4	-
	Non dangereux	Compostés	Alimentaires (tonnes)	713	1 254	-
	Non dangereux	Recyclés	Logistique (tonnes)	5 256	4 658	-
Total déchets non éliminés (tonnes)				5 972	5 916	
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne	Logistique (tonnes)	3 349	4 520	-
	Non dangereux		Consommables (tonnes)	6 258	8 236	-
	Non dangereux	Incinérés	Alimentaires (tonnes)	2 411	2 926	-
Total déchets éliminés (tonnes)				12 017	21 594	

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.4 BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES (E4)

2.2.4.1 LES ENJEUX DE BIODIVERSITÉ CHEZ LAGARDÈRE

IMPACTS, RISQUES, DÉPENDANCES ET OPPORTUNITÉS

Par son métier d'éditeur, le modèle d'affaires de Lagardère Publishing dépend des ressources naturelles sylvestres produites en amont de sa chaîne de valeur.

Sur le long terme, le risque matériel en lien avec la biodiversité et les écosystèmes identifié sur les activités de Lagardère Publishing est celui de l'augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité des fournisseurs à la législation protégeant la biodiversité. En effet, si une exploitation forestière en amont de la chaîne de valeur de la branche venait à être reconnue non conforme aux lois locales et supranationales sur la déforestation, ces coûts portés par les exploitants pourraient être répercutés sur le prix de la matière première achetée par les papetiers, et en définitive sur le coût opérationnel du papier acheté par Lagardère Publishing. Il en résulte une éventuelle répercussion sur le prix de vente du livre, pouvant entraîner une diminution des ventes et des revenus pour la branche.

Les risques physiques directement liés au changement climatique, notamment l'intensification des risques chroniques (incendies) et aigus (ouragan), sont susceptibles également d'entraîner une raréfaction des ressources forestières et ainsi perturber la chaîne d'approvisionnement en papier de la branche et entraîner l'augmentation des prix du papier. Ce risque est décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport.

Au cours de son évaluation, le Groupe a tenu compte des risques systémiques potentiels. Les procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et dépendances matériels liés à la biodiversité pour Lagardère Publishing ont été appliquées au niveau de ses propres sites comme en amont et en aval de la chaîne de valeur. Les procédures et critères d'évaluation appliqués sont décrits en détail dans la section 2.1.3 du présent document.

L'analyse de double matérialité a mis en évidence la matérialité du risque d'augmentation du coût des matières premières biologiques pour la branche Lagardère Publishing uniquement. Ainsi le scope de reporting sur l'enjeu « Biodiversité et écosystèmes » n'inclut pas les autres branches du Groupe.

À ce jour, aucune communauté n'a été identifiée comme susceptible d'être touchée par les activités de Lagardère Publishing au cours de l'évaluation des impacts de la branche sur la biodiversité et les écosystèmes, et ce, notamment grâce à la politique d'approvisionnement responsable en vigueur qui garantit l'achat de papiers labellisés par des organismes veillant au maintien du bien-être social et économique des communautés locales proches des exploitations forestières. Cette politique couvre l'ensemble des achats papiers de la branche, et ainsi par extension les sites d'approvisionnement en amont de sa chaîne de valeur.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque de transition	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour violation et non-conformité à la législation protégeant la biodiversité	Lagardère Publishing	Politique d'approvisionnement responsable	Garantir l'achat de papiers certifiés ou recyclés, vérifier les fibres de bois	-

RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUELS DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-1)

Afin de mieux mesurer la matérialité des risques physiques et de transition liés à l'augmentation des coûts du papier portés par Lagardère Publishing, le groupe Lagardère a réalisé une analyse des risques en 2023 avec pour objectif de prendre en compte l'impact potentiel que ces risques pourraient avoir sur son modèle économique actuel, avec le concours des experts finance et métiers.

Le risque de transition lié à l'augmentation des prix du papier peut subvenir par deux biais : l'un pour cause de répercussion des amendes adressées aux fournisseurs de la chaîne de valeur sur les prix d'achat du papier pour dégradation de la biodiversité, l'autre par une hausse de la demande de ressources en bois émergent d'autres secteurs en reconversion notamment le bâtiment, créant une demande excédant l'offre et se reflétant dans les prix.

Afin d'évaluer la résilience du modèle d'affaires de la branche Lagardère Publishing à ce risque de hausse des prix du papier, l'analyse réalisée s'intéresse aux répercussions des tensions sur

le marché du papier à horizon 2050. Le critère d'évaluation retenu pour la mesure de ce risque est l'impact de l'évolution du coût du papier sur le compte de résultat, quantifié par le pourcentage des actifs à risque au bilan. Le scénario prospectif de transition dans lequel le risque de hausse des prix du papier se matérialise (de +20 % à +60 %) repose sur les hypothèses suivantes : 1) l'absence de progression des formats numériques et de modification des qualités de papier ; 2) l'absence d'évolution des autres coûts, hors coût des auteurs fixé à 18 % du chiffre d'affaires, et ; 3) l'adaptation des prix de vente comprise entre +1 % et +3 %, à volume identique.

L'analyse de sensibilité réalisée par rapport aux évolutions historiques des prix du marché a conclu qu'il existait un risque d'augmentation des coûts liés au papier, susceptible d'être en partie compensé par une optimisation de l'usage, et pouvant entraîner une répercussion sur le résultat. Cependant, 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.

2.2.4.2 POLITIQUES ET ACTIONS (E4-2, E4-3)

2.2.4.2.1. POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-2)

Dans le cadre de sa politique d'approvisionnement en papier, en place depuis plus de dix ans, Lagardère Publishing a mis en œuvre plusieurs actions afin d'atténuer la pression générée par ses activités sur la biodiversité. La branche privilégie l'utilisation de papiers certifiés FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières), qui garantissent l'absence de déforestation illégale. Ces certifications assurent le respect de principes de gestion durable des forêts, tels que l'adhésion aux traités internationaux, la protection des droits des peuples autochtones, le soutien au bien-être des communautés locales, ainsi que l'utilisation efficace des services écosystémiques forestiers pour assurer leur viabilité économique. De plus, elles favorisent la préservation de la biodiversité et des valeurs associées, telles que les ressources hydriques, les sols et les habitats naturels. En garantissant le respect des réglementations locales, le recours à ces certifications minimise également les risques de sanctions pour les fournisseurs, stabilisant ainsi les coûts d'achat et assurant la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

La branche a également mis en place des mécanismes de traçabilité pour les fibres de bois utilisées dans ses papiers ainsi que des programmes de vérification basés sur un échantillonnage aléatoire dans ses principaux pays d'implantation, visant ainsi à assurer un certain niveau de conformité des matériaux aux normes environnementales et sociales en vigueur.

Au niveau local, dans chacune des entités concernées, les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou des achats de papier incarnent cette stratégie, contribuant ainsi à la réduction progressive des impacts négatifs des activités de Lagardère Publishing. La branche mesure notamment l'efficacité et les progrès de ses politiques et actions grâce au suivi du taux d'approvisionnement en papiers certifiés et recyclés.

La politique d'approvisionnement responsable est pilotée par la direction technique de la fabrication, qui contrôle également les profils de papiers achetés auprès des fournisseurs par les filiales.

2.2.4.2.2. PROGRAMMES DE VÉRIFICATION DES FIBRES ET DE RECONNAISSANCE DES CERTIFICATIONS FORESTIÈRES (E4-3)

Vérification des fibres de bois

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papier sont déployées sur l'ensemble du périmètre de la branche, qu'il s'agisse de papiers achetés directement ou fournis par les imprimeurs. Elles ont permis, au fil des ans, de réduire significativement la part des fibres dont l'origine ne pouvait pas être tracée et de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. En 2025, Lagardère Publishing a maintenu un taux d'approvisionnement de 99 % en papiers certifiés ou recyclés.

La branche demande à ses fournisseurs de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.), afin d'assurer un approvisionnement durable et sans déforestation en particulier pour les fibres provenant de pays identifiés comme à risque. Aux États-Unis, Hachette Book Group (HBG) poursuit son programme de vérification des fibres. Pour chaque nouveau papier contenant des fibres non encore répertoriées dans l'outil de gestion de la production ou par l'interprofession, des échantillons sont envoyés à un laboratoire afin de s'assurer que les papiers en question, issus notamment des marchés asiatiques, sont réalisés auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Ces analyses permettent également 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. En 2025, 23 campagnes de tests ont été menées, avec un taux d'approbation de 100 % des fibres analysées. Ces tests ont porté sur de nouvelles références de papier proposées par les partenaires imprimeurs asiatiques et intégrées dans les processus de fabrication. En 2026, HBG prévoit de renouveler les tests sur l'ensemble des papiers stratégiques utilisés auprès de ses principaux fournisseurs, ainsi que d'évaluer systématiquement toute nouvelle référence de papier introduite.

La mise en œuvre d'un approvisionnement responsable et le programme de vérification des fibres se poursuivront dans les années à venir, en parallèle de la stratégie 2030 de réduction de l'impact carbone, avec pour résultats attendus la prévention de la déforestation et le maintien d'un approvisionnement en papier certifié ou recyclé à 99 %.

Sensibilisation de la chaîne de valeur

Les opérationnels en charge des achats de papier mènent depuis une quinzaine d'années 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. À titre d'exemple, en France, plus de 99 % des achats de papier sont effectués auprès de papetiers certifiés ISO 14001.

2.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Changement climatique				
Consommation d'énergie et mix énergétique				
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	68 770	70 848	-	
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	23 %	24 %	-	
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	782	3 132	-	
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	0 %	1 %	-	
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	0	5 635	-	Groupe
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	231 209	217 244	-	
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	177	120	-	
Consommation totale d'énergie renouvelable	231 386	222 999	-	
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	77 %	75 %	-	
Consommation totale d'énergie (en MWh)	300 938	296 980	-	
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en MWh/unité monétaire)	231 714	225 971	-	Lagardère Travel Retail
Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES				
Émissions brutes de GES scope 1 (tCO ₂ eq)	11 618	12 956	-	
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO ₂ eq)	77 762	77 722	-	
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO ₂ eq)	2 403	6 326	-	
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO ₂ eq)	1 644 723	1 848 489	-	
Émissions issues des achats de biens et services achetés (tCO ₂ eq)	1 206 824	1 404 860	-	
Émissions issues des biens immobilisés (tCO ₂ eq)	45 504	37 162	-	
Émissions issues des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) (tCO ₂ eq)	18 309	19 558	-	
Émissions issues du transport et distribution en amont (tCO ₂ eq)	144 782	124 352	-	
Émissions issues des déchets générés par les activités (tCO ₂ eq)	26 248	24 734	-	Groupe
Émissions issues des déplacements professionnels (tCO ₂ eq)	11 099	10 555	-	
Émissions issues des déplacements domicile-travail des salariés (tCO ₂ eq)	32 566	29 553	-	
Émissions issues du transport aval (tCO ₂ eq)	15 538	23 862	-	
Émissions issues de l'utilisation des produits vendus (tCO ₂ eq)	1 962	1 928	-	
Émissions issues de la fin de vie des produits vendus (tCO ₂ eq)	132 999	156 193	-	
Émissions issues des franchises (tCO ₂ eq)	8 893	15 730	-	
Émissions issues des investissements (tCO ₂ eq)	199 934	253 713	-	
Émissions totales de GES (location-based) (tCO ₂ eq)	1 734 103	1 939 167	-	
Émissions totales de GES (market-based) (tCO ₂ eq)	1 658 745	1 867 772	-	

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Utilisation des ressources et économie circulaire				
Poids total du papier acheté (tonnes)	169 078	162 733	133 207	
Pourcentage de papier FSC ou PEFC	99,6 %	98 %	97 %	
Pourcentage de papier recyclé acheté	0 %	2 %	3 %	
Poids total du carton acheté	5 394	5 164	-	
Pourcentage de carton recyclé acheté	6 %	0 %	-	Lagardère Publishing
Poids total du plastique acheté	213	258	-	
Pourcentage de plastique biosourcé	0 %	0 %	-	
Pourcentage de plastique recyclé	13 %	2 %	-	
Poids total des déchets d'opération recyclés	24 791	27 968	-	
Poids total des déchets d'opération éliminés	227	120	-	
Poids total des sacs de caisse achetés	4 357	5540	-	
Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	99 %	39 %	-	
Pourcentage de sacs de caisse en papier recyclé	69 %	31 %	-	
Poids total des consommables achetés	3 122	1 791	-	
Pourcentage de consommables issus de sources durables	54 %	18 %	-	
Pourcentage de consommables en matières recyclées	2 %	8 %	-	
Poids total des cartons logistiques achetés	881	2 514	-	Lagardère Travel Retail
Pourcentage de cartons en matières recyclées	55 %	50 %	-	
Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	75 %	63 %	-	
Poids total des déchets alimentaires compostés	713	1 254	-	
Poids total des déchets recyclés (cartons)	5 256	4 658	-	
Poids total des déchets dangereux (DEEE)	3	4	-	
Poids total des déchets logistiques éliminés	3 349	4 520	-	
Poids total des déchets consommables éliminés	6 258	8 236	-	
Poids total des déchets alimentaires incinérés	2 411	2 926	-	

2.3 INFORMATIONS SOCIALES

RFA

2.3.1 LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)

2.3.1.1 LA POLITIQUE SOCIALE DU GROUPE (S1-1)

Le groupe Lagardère est présent dans une cinquantaine de pays et compte plus de 33 000 collaborateurs.

L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller à l'épanouissement des collaborateurs et au développement de tous les talents.

En 2025, une politique sociale a été établie au niveau de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère, formalisant les principaux enjeux d'ordre social concernant ses collaborateurs, ainsi que la stratégie mise en œuvre au sein du Groupe afin d'y répondre.

Outre l'enjeu fondamental du respect des droits humains, et conformément à l'analyse de double matérialité du Groupe, trois enjeux sociaux matériels ont été identifiés en lien avec les effectifs propres : l'égalité de traitement et l'égalité des chances, les conditions de travail et, enfin, la santé et la sécurité au travail. Pour ces quatre enjeux, des engagements spécifiques ont été définis et sont présentés dans les sections suivantes.

Cette politique s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe Lagardère, y compris les personnels des franchises ayant un contrat de travail avec Lagardère Travel Retail.

La politique sociale du Groupe a fait l'objet d'une diffusion auprès des directions des ressources humaines des branches d'activité de Lagardère et de leurs entités. Elle est mise à disposition de l'ensemble des salariés via l'intranet du Groupe.

La fonction chargée de veiller à la bonne application de la politique, ainsi que les modalités de son suivi sont précisées pour chacun des enjeux sociaux dans les sections suivantes.

2.3.1.2 L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME (S1-1)

Conformément à sa politique sociale, le Groupe veille au respect en son sein des droits humains internationalement reconnus, tels que ceux définis par les textes suivants :

- ▶ 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 ») ;
- ▶ la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) ;

- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, qui traite notamment de l'élimination du travail forcé ou obligatoire et de l'abolition du travail des enfants ;
- les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Il y veille notamment à travers les mécanismes de dialogue avec les salariés, tels que décrit en section suivante, et la mise en place d'une plateforme d'alerte, telle que décrite en section 2.4.1.2.1.

2.3.1.3 LE DIALOGUE SOCIAL (S1-2, S1-8)

Tel que formalisé dans sa politique sociale, Lagardère promeut une culture du dialogue social ouverte et constructive, conforme aux cadres légaux et aux pratiques sociales en vigueur dans chacun des pays où il est implanté. Il respecte par ailleurs les accords conclus avec les représentants du personnel. Le groupe Lagardère respecte également la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective dans le cadre des réglementations et pratiques applicables dans les pays où il est implanté.

Lagardère 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 et d'associer le personnel aux décisions visant notamment à gérer les enjeux matériels qui le concernent.

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 d'échanges et de débats dans les instances opérationnelles au plus près du terrain.

En 2025, les instances de dialogue social se sont hissées au niveau de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère créée en décembre 2024.

Au niveau de Louis Hachette Group, les intérêts et les droits des salariés sont ainsi pris en considération par le biais du Comité de Groupe, créé en 2025. Sous l'autorité du Président-Directeur Général, cette instance réunit, en France, des représentants des salariés et les dirigeants du Groupe ; elle est destinée à recevoir des informations économiques et financières concernant les activités opérationnelles et a été conçue comme un lieu d'échange et de discussions sur la situation sociale et la stratégie du Groupe. Son champ d'intervention couvre exclusivement le périmètre national français.

Le Comité de Groupe reçoit des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées comme tenu de ces prévisions, dans le Groupe et dans chacune des entreprises qui le composent.

Ce Comité est composé de 30 membres titulaires, désignés par les Organisations Syndicales parmi les membres élus des CSE issus des dernières élections professionnelles et salariés du Groupe en France.

Le protocole du Comité de Groupe prévoit un type d'interaction nécessaire : une participation active à une réunion plénière annuelle ordinaire.

Le Comité de Groupe se réunit ainsi une fois par an sur convocation du Président-Directeur Général de Louis Hachette Group sur la base d'un rapport établi par l'expert mandaté par les élus de cette instance. Ce rapport retrace l'évolution des activités de l'entreprise pour l'année écoulée et présente la stratégie d'ensemble. Chaque dirigeant de branche décline, à

son tour, les résultats propres de son entité et esquisse les perspectives et opportunités nouvelles qu'offrent ses activités dans leurs environnements de marché.

Les dirigeants se soumettent aux questions des élus et s'engage un dialogue où se confrontent des opinions diverses. Par le biais de cette instance, la Direction répond aux éventuelles interrogations des élus sur la situation économique et financière du Groupe, sur la situation commerciale et l'évolution des principaux marchés, sur la situation sociale et notamment l'évolution et les perspectives d'emploi dans le Groupe. Au cours de la réunion ordinaire, il est présenté par chaque activité un volet spécifique relatif au sujet RSE-CSRD.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau du Comité de Groupe.

L'ordre du jour est arrêté par le président et le secrétaire de l'instance et communiqué aux membres quinze jours au moins avant la séance.

Il incombe au Secrétariat Général du Groupe de veiller à ce que ces interactions aient lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise.

En outre, un Comité d'Entreprise Européen est en cours de création. Cette instance a vocation à traiter exclusivement des questions de nature transnationale au sein des groupes d'entreprises opérant dans l'Union européenne. À cette fin, un Groupe Spécial de Négociation (GSN) a été constitué pour créer une instance représentative des salariés européens (en France et dans seize pays de l'Union européenne dans lesquels le Groupe opère) et instaurer son mode de fonctionnement, qui n'est pas arrêté à ce jour.

Au travers de chacune des instances représentatives, Lagardère veille aux conditions de travail de l'ensemble de ses personnels, y compris les plus vulnérables, et s'assure que leurs intérêts sont bien pris en compte, notamment dans la définition et l'adaptation de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe.

En complément du cadre défini au niveau du Groupe, les entités et filiales locales des différentes branches d'activité du groupe Lagardère mettent ainsi en œuvre leurs propres dispositifs de dialogue social.

Au sein de Hachette Livre en France, toutes les entités organisent des élections professionnelles en cas de dépassement des seuils légaux. L'ensemble des CSE ainsi constitués ou renouvelés bénéficient des attributions prévues par la loi (attributions économiques, activités sociales et culturelles). Les CSE et les sections syndicales régulièrement constituées bénéficient des moyens matériels pour exercer leurs missions (locaux, panneaux d'affichage, etc.). Hachette Livre réunit mensuellement ses CSE et les consulte dans les cas prévus par la loi. Hachette Livre a également une activité collective très soutenue avec les syndicats représentatifs. De nombreux accords d'entreprise sont ainsi conclus chaque année dans des domaines variés (durée du travail, partage de la valeur, égalité professionnelle, télétravail, etc.). En Espagne, Grupo Anaya dispose au total de huit instances de représentation des salariés au sein de ses filiales, comprenant des comités d'entreprise et des délégués du personnel. Au Royaume-Uni, les représentants syndicaux peuvent assister aux réunions, comme l'exige la loi.

Du côté de Lagardère Travel Retail en France, le dialogue social est très actif, et les négociations annuelles régissent de nombreux éléments de la vie du salarié en entreprise. Plusieurs réunions de négociation ont lieu annuellement par entité, débouchant notamment sur des propositions concernant les augmentations salariales, les primes et la revalorisation des grilles de salaires ou encore l'intéressement aux résultats de l'entreprise.

À l'international, plusieurs entités s'appuient sur des comités d'entreprise pour encadrer les relations sociales. En Allemagne, par exemple, ces comités doivent approuver chaque embauche et licenciement et ils réglementent également les salaires équitables et les horaires de travail. En Autriche, le comité d'entreprise joue aussi un rôle actif, notamment dans le cadre des négociations annuelles sur les augmentations salariales. Dans d'autres pays européens, comme l'Italie, l'Espagne, la Roumanie ou encore les Pays-Bas, Lagardère Travel Retail entretient un dialogue régulier avec les représentants syndicaux. En Italie, ces échanges s'inscrivent dans une relation stable et continue avec les représentants syndicaux des différentes unités de production et les organisations syndicales nationales. Le pays compte des représentants syndicaux dans 35 magasins différents. En 2025, par exemple, deux conventions collectives ont été conclues avec les syndicats représentatifs afin d'assurer le réemploi équitable des travailleurs concernés par la réaffectation d'un magasin à un autre opérateur à l'Aeroporto di Roma, et de leur apporter un soutien financier durant sa fermeture temporaire.

Enfin, chez Lagardère News et Lagardère Radio, différents dispositifs sont mobilisés pour assurer un dialogue riche et de confiance. Il s'agit en premier lieu de la conclusion d'accords de fonctionnement des CSE qui encadrent l'exercice du dialogue social au sein de chaque société. En outre, les entités organisent l'ensemble des négociations sociales obligatoires au sein de chaque société, dont la Négociation Annuelle Obligatoire (dites NAO) tous les ans. Dans ce cadre, une enveloppe de réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes a été mise en place pour Europe 1. Lagardère Média News et Lagardère Publicité News se sont également engagées à combler d'éventuels écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. De plus, chaque entité dispose d'une représentation du personnel selon les dispositions légales et conventionnelles applicables. Enfin les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel requises sont mises en œuvre.

Couverture des négociations collectives ^(*)

Taux de couverture	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)			Pourcentage de salariés couverts par des négociations collectives ^(*)		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
0-19 %		-	-			
20-39 %		-	-			
40-59 %		-	-			
60-79 %		-	-			
80-100 %	France	France	-	66 %	67 %	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Dialogue social

Taux de couverture	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)		
	2025	2024	2023
0-19 %		-	-
20-39 %		-	-
40-59 %		-	-
60-79 %		-	-
80-100 %	France	France	France

2.3.1.4 PROCÉDURES VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX EFFECTIFS DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS (S1-3, S1-17)

Les salariés de Lagardère peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu, par la personne à l'origine du signalement, comme étant illicite ou contraire aux politiques et aux procédures en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, d'égalité de traitement et égalité des chances. Si cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, des directions des ressources humaines ou encore des correspondants Conformité, un canal sécurisé spécifique a été mis en place par le Groupe pour permettre aux effectifs de faire part de leurs préoccupations et ainsi permettre à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de remédiation nécessaires. Conformément aux

engagements pris par le Groupe en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans la politique sociale de Lagardère, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les effectifs du Groupe. Cette dernière est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la manière dont elle est portée à connaissance des effectifs, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

En complément des mécanismes de dialogue social, décrits plus haut, ce système d'alerte permet de s'assurer que les salariés du Groupe ont bien la capacité de partager toute information utile sur les impacts négatifs qui les concernent, qu'ils soient réels ou potentiels. Les informations ainsi collectées sont utilisées par la Direction des Ressources humaines du Corporate et la Direction Compliance du Groupe pour déterminer les actions nécessaires et appropriées à mettre en place.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice ^(*)	120	62	-
Nombre total d'incidents signalés au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas de discrimination et de harcèlement communiqués ci-dessus) ^(*)	15	9	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice ^(*)	0	0	-
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice ^(*)	0	0	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice ^(*)	0	0	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Parmi les 120 incidents portant sur la discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'exercice 2025, 20 ont été classés comme avérés, 81 comme non avérés et 19 sont en cours de traitement. Parmi les 15 autres incidents signalés au cours de l'exercice 2025, trois ont été classés comme avérés, neuf comme non avérés et trois sont en cours de traitement. Les 15 incidents portent sur la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

L'augmentation substantielle du nombre d'incidents entre 2024 et 2025 est due à un meilleur recensement des signalements réalisés en dehors de la ligne d'alerte dédiée du Groupe. Les alertes avérées, dont le nombre baisse légèrement en 2025, ont fait l'objet de diverses mesures de gestion telles que des mesures d'organisation et des sanctions disciplinaires pouvant dans certains cas aboutir à des licenciements.

2.3.1.5 CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DU GROUPE (S1-6)

Nombre de salariés (effectifs) – sexe	2025	2024	2023
Masculin	14 319	14 230	12 961
Féminin	23 800	23 981	22 764
Autres ^(*)	3	3	-
Non déclarés ^(*)	5	0	-
Total salariés	38 127	38 214	35 725

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

La catégorie « Autres » désigne les effectifs qui s'identifient au troisième genre ou au genre neutre.
La catégorie « Non déclarés » désigne les effectifs qui ne souhaitent pas se prononcer sur leur genre.

Nombre de salariés (effectifs) – pays	2025	2024	2023
France	6 090	6 117	5 869
États-Unis	9 746	10 531	10 091

Le tableau ci-dessus présente une ventilation des effectifs par pays pour les pays dans lesquels Lagardère compte 50 salariés ou plus, représentant au moins 10 % du nombre total des salariés du Groupe.

	Femme	Homme	Autres	Non déclarés	Total 2025	Total 2024	Total 2023
Nombre total de salariés au 31/12	23 800	14 319	3	5	38 127	38 214	35 725
Nombre de salariés permanents au 31/12	20 671	12 436	2	3	33 112	33 574	31 316
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 ^(*)	2 132	1 471	1	2	3 606	3 383	4 409
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 ^(*)	997	412	0	0	1 409	1 257	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.

(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

	France	Europe (hors France)	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total 2025	Total 2024	Total 2023
Nombre total de salariés au 31/12	6 090	16 545	12 203	2 770	519	38 127	38 214	35 725
Nombre de salariés permanents au 31/12	5 651	12 977	11 612	2 520	352	33 112	33 574	31 316
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 (*)	209	2 496	587	147	167	3 606	3 383	4 409
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 (**)	230	1 072	4	103	0	1 409	1 257	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.

(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	11 994	12 809	13 348
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	36 %	39 %	45 %

Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relative aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, le taux de rotation des salariés est calculé en additionnant le nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de l'année, puis en le divisant par l'effectif moyen sur l'année. En raison du volume important de contrats non permanents dans le secteur du Travel Retail, leur prise en compte rendrait l'indicateur peu représentatif. Seuls les salariés permanents sont donc inclus dans le calcul.

2.3.1.6 L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

2.3.1.6.1. L'ENJEU DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES (SBM-3)

L'égalité des chances fait référence à l'égalité de traitement des employés, des salaires et de l'évolution de carrière, sans discrimination ni harcèlement. En France, la loi recense plus de vingt critères qui peuvent fonder un cas de discrimination : le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion, les opinions politiques, la situation de famille figurant parmi les critères les plus évidents. Toutes les branches sont concernées d'une manière ou d'une autre par cet enjeu, dans l'ensemble de leurs pays d'implantation.

Si Lagardère promeut l'égalité des chances et la diversité, les impacts positifs potentiels sur les salariés sont l'amélioration de la santé physique et/ou mentale et des opportunités de carrière accrues. Les mesures décrites en sections 2.3.1.6.2 et 2.3.1.6.3 permettent au Groupe et à ses branches de générer ces impacts positifs sur les salariés.

Ces impacts positifs potentiels concernent tous les salariés du Groupe. Ces derniers sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Le lien entre ces impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Promotion d'un environnement de travail sécurisé et inclusif, y compris dans les opportunités de carrières – employés	Groupe	Politique sociale	Promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination ; Prévenir les violences et le harcèlement au travail ; Garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap ; Développer la formation	Atteindre 47 % de femmes parmi les top exécutifs en 2025

2.3.1.6.2. LA POLITIQUE RELATIVE À L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA CIBLE DU GROUPE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET INCLUSION (S1-1, S1-5)

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, promeut l'égalité de traitement et l'égalité des chances et s'applique à éliminer toute forme de discrimination, grâce à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

L'égalité de traitement et des chances figure ainsi parmi les quatre enjeux sociaux prioritaires inscrits dans la politique sociale du Groupe. Celle-ci s'applique à toutes les femmes et tous les hommes salariés des sociétés filiales de Lagardère dans le monde et chargés de la porter et de l'incarner en interne comme à l'externe.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage d'abord à traiter chaque salarié, actuel ou futur, de manière juste et équitable et veille à ce que ses ressources humaines incarnent la diversité de ses activités et de ses clients. Par conséquent, aucune pratique discriminatoire illégale basée sur les critères établis par la législation du lieu d'implantation ou pays dans lequel le Groupe opère n'est tolérée ⁽¹⁾. La politique souligne la volonté du Groupe d'offrir les mêmes perspectives de promotion à tous les employés, sans discrimination.

Parce que l'égalité passe aussi par la lutte contre les violences, Lagardère s'engage ensuite à promouvoir un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement, d'exploitation, d'abus ou de violence, tels que définis par la législation applicable dans chaque pays où le Groupe est implanté. Par ailleurs, il encourage la bienveillance et le respect vis-à-vis de chacun afin de garantir un cadre de travail où tous les collaborateurs puissent exercer leurs fonctions et accomplir leurs tâches dans un climat de travail serein et collaboratif. Dans cette perspective, le Groupe affirme son engagement en faveur de la prévention du harcèlement en milieu professionnel, notamment par des formations et par des actions de sensibilisation régulière des collaborateurs.

Lagardère s'engage également à promouvoir l'égalité professionnelle en son sein et à accompagner tous les collaborateurs dans la progression de leur carrière. Le Groupe veille tout particulièrement à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les

hommes à tous les niveaux de responsabilité et jusqu'au plus haut niveau de gouvernance, au sein des instances exécutives, où l'exemplarité en la matière constitue une priorité clairement affirmée. Lagardère assure un suivi des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans le cadre de l'exercice annuel de publication des données sociales, couvrant l'ensemble des activités.

En outre, le Groupe sensibilise tous ses collaborateurs à l'accueil du handicap dans l'entreprise dans le cadre de ses activités d'édition, de médias et de spectacles vivants. Il cherche à favoriser l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Enfin, conscient que l'égalité des chances implique l'accès à l'apprentissage et à l'évolution professionnelle, le Groupe garantit, par la formation continue, l'employabilité et le développement des compétences de ses salariés au sein de l'entreprise et sur le marché du travail.

Ces engagements sont mis en œuvre au moyen de mesures spécifiques prises par les branches afin de prévenir, atténuer et corriger les discriminations et favoriser la diversité et l'inclusion.

La Secrétaire Générale du Groupe s'assure de la bonne application de la politique en matière d'égalité et diversité de Lagardère. Elle rend compte de son activité à cet égard au sein des instances de gouvernance.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique et des actions décrites en section suivante.

En particulier, sur le volet de l'égalité professionnelle, un objectif annuel fixé depuis l'exercice 2021 relatif à la proportion de femmes parmi les top exécutifs permet au Groupe de suivre la mise en œuvre de la politique. Le Forum des parties prenantes, le CNRRSE et le Conseil d'administration, trois instances au sein desquelles les salariés sont représentés, participent à la définition et au suivi de la performance relative à cette cible. Sur ce périmètre ⁽²⁾, 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 et fin 2024, pour atteindre 47 % à fin 2025, soit un taux conforme à l'objectif fixé. De manière générale, les femmes occupent une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. En 2025, elles représentent en effet 62 % de l'effectif total permanent du Groupe et 59 % des cadres managers.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
47 %	Relatif	Groupe (ensemble des sociétés consolidées)	42 %	2020	47 %

(1) En France, ces critères sont, à la date de publication du présent rapport, l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, la capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français, l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

(2) Ce panel représentant environ 350 personnes 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.

2.3.1.6.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4)

Les différentes branches d'activité du Groupe déploient des initiatives concrètes pour soutenir la politique de Lagardère en matière d'égalité de traitement et d'égalité des chances.

Diversité et lutte contre la discrimination

En France, depuis 2022, Hachette Livre met à disposition de l'ensemble de ses salariés et notamment aux nouveaux arrivants, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur la diversité et les comportements excluants. Cette application est portée à la connaissance des salariés à leur arrivée dans l'entreprise par le biais d'une communication mail. Elle est également accessible en permanence sur l'intranet.

La branche mène également plusieurs actions en faveur du recrutement inclusif afin de garantir la diversité de ses équipes. Au Royaume-Uni, Hachette UK se mobilise avec le programme Changing the Story en multipliant les actions, les partenariats et les réseaux de salariés. En 2025, afin d'orienter sa stratégie Diversité, Équité et Inclusion, la filiale a relancé son Changing the Story Board, composé de quatorze représentants (sept membres de la direction et sept collaborateurs), afin de remonter directement les retours des employés sur ces sujets à la direction générale. Hachette Book Group déploie également le programme britannique Changing the Story aux États-Unis, élargissant son champ d'action au-delà de la représentation en milieu professionnel pour relier directement l'inclusion à la stratégie éditoriale et d'impact social de la filiale.



Participation des équipes de Hachette UK au festival Changing the Story 2025.

Au sein de Lagardère Travel Retail, les directions des ressources humaines de chaque pays sont sensibilisées à la mise en place de Comité Diversité et Inclusion. Ce Comité est notamment en place en Italie (depuis 2018), aux États-Unis (depuis 2020) et en Espagne (depuis 2023).

Un processus de recrutement inclusif est également décliné, avec l'ajout systématique d'une mention sur l'engagement en faveur de la diversité dans toutes les offres d'emploi de la branche et ses entités. En complément, Lagardère Travel Retail encourage de manière continue l'embauche de jeunes diplômés, de seniors, de stagiaires et d'alternants, ainsi que le recours aux VIE (Volontariat international en entreprise).

À l'international, les filiales de Lagardère Travel Retail élaborent en parallèle plusieurs dispositifs à leur initiative propre. Au Pérou par exemple, un programme de recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés a été mis en place depuis 2022 en partenariat avec l'aéroport de Lima, permettant d'accompagner ces jeunes tout au long de leurs études et par la suite de leur proposer un

emploi pérenne. Depuis le lancement du programme, 24 jeunes ont été soutenus. De son côté, la filiale bulgare a mis en place une procédure stricte concernant l'égalité de traitement dès le recrutement et durant tout le cycle professionnel des salariés au sein de l'entité, décliné pour chaque type de collaborateurs (bureau, terrain et entrepreneurs).

Enfin, au sein de Lagardère News, les managers sont formés depuis 2024 aux principes généraux du droit social, incluant notamment le sujet de la non-discrimination à l'embauche.

Prévention des violences et du harcèlement sur le lieu de travail

Être un employeur responsable, c'est d'abord assurer à tous les collaborateurs un environnement de travail bienveillant et de qualité. C'est pourquoi, le groupe Lagardère propose à l'ensemble de ses collaborateurs de participer à une sensibilisation à la prévention du harcèlement moral ou sexuel dans la sphère professionnelle.

En 2024, un module de formation a ainsi été mis à disposition de tous via la plateforme d'e-learning du Groupe et est resté accessible en 2025 pour ceux qui ne l'avaient pas encore complété. Au terme de ces deux années, 82 % des collaborateurs du Groupe avaient suivi cette formation.

Le Groupe adhère également depuis 2018 à l'initiative #StOpE contre le sexisme dit « ordinaire » en entreprise, qui nécessite de démontrer annuellement la mise en place d'au moins une initiative par l'entreprise parmi huit actions prioritaires. En 2025, Lagardère a poursuivi la mise à disposition d'un module de sensibilisation en e-learning fourni par le collectif #StOpE.

Au sein de l'ensemble des branches d'activité, la ligne d'alerte du Groupe, décrite dans la section 2.4.1.2.1 du présent rapport, permet en outre aux collaborateurs de signaler tout éventuel incident en matière de violences et de harcèlement.

Au sein des branches, des mesures spécifiques sont déployées pour prévenir le harcèlement moral et sexuel, les comportements sexistes et les risques psychosociaux.

Chez Hachette Livre, le règlement intérieur intègre des dispositions visant à lutter contre ces comportements.

Aux États-Unis, Hachette Book Group applique une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, de la discrimination et des représailles.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place des protocoles visant à prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel, ainsi qu'à traiter le harcèlement moral ou psychologique en milieu professionnel.

Du côté de Lagardère Travel Retail, un référent harcèlement a été désigné parmi les collaborateurs en Belgique et en Italie. Aux Émirats arabes unis et au siège en France, cette mission est assurée par les Ressources Humaines.

En Italie, les conventions collectives prévoient une disposition spécifique afin de garantir à l'employé une mobilité interne, un changement d'horaires de travail et une assistance juridique si nécessaire en cas de harcèlement. Par ailleurs, depuis 2018, Lagardère Travel Retail Italia est certifié SA 8000 et, depuis 2023, a également obtenu la « Gender Equality Certification », des référentiels qui mettent notamment l'accent sur la prévention du risque de harcèlement. En outre, dans le cadre d'une collaboration lancée en 2025 avec la Fondation Giulia Cecchetti, l'entité italienne a mis en place une formation destinée aux cadres opérationnels afin de les aider à identifier et à traiter les cas de violence à l'égard des femmes.

Enfin, au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, des référents sont désignés par le CSE et la Direction, puis formés pour prévenir les risques de harcèlement moral, sexuel et les comportements sexistes. Ces derniers sont habilités à réagir en cas d'alerte.

Égalité professionnelle

Sous l'impulsion du Groupe, toutes les branches d'activité font de l'égalité professionnelle l'un des axes majeurs de leur engagement. Chaque année, les progrès en la matière sont notamment mesurés à travers l'index d'égalité professionnelle, instauré en France par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018. En 2025, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises à la publication de cet index sur le périmètre de leurs activités en France, a atteint 91/100 (contre 93 en 2024).

En France, Hachette Livre a mis en place une politique spécifique visant notamment à réduire les disparités salariales.

À l'international, Hachette UK continue de publier chaque année son Gender Pay Gap et son Ethnicity Pay Gap, et organise régulièrement des discussions et tables rondes sur la transparence des salaires et les opportunités de carrière. En 2025, cette initiative a été reconnue une nouvelle fois par le *Times*, qui a classé l'entreprise parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres pour la sixième année consécutive. De manière générale, la filiale met l'accent sur la transparence et la responsabilité, avec des évaluations régulières de l'égalité salariale, de la représentation des genres et de l'évolution professionnelle.

En Espagne, Grupo Anaya dispose depuis 2024 d'un plan d'égalité pour l'entité Comercial Grupo Anaya, comprenant des actions spécifiques visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Lagardère Travel Retail s'engage aussi activement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en encourageant toutes ses entités à mettre en place un suivi annuel rigoureux des écarts de rémunération afin d'identifier et corriger les inégalités salariales.

Dans certains pays, l'égalité salariale constatée a fait l'objet d'une certification reconnue. Lagardère Travel Retail Italie a par exemple obtenu la « Gender Equality Certification » en 2023. Ce certificat, valide pour une durée de trois ans, témoigne de l'engagement de la filiale en faveur de l'égalité des genres. Après un premier audit de surveillance concluant en 2024, un second réalisé en décembre 2025 a permis de confirmer la certification.

En outre, en 2025, l'entité italienne a initié un partenariat avec Pangea Onlus, une organisation à but non lucratif engagée dans la promotion du développement économique et social des femmes en situation de vulnérabilité, notamment les victimes de violences domestiques, les migrantes et les réfugiées. À l'aéroport de Rome Fiumicino, cette collaboration s'est concrétisée par l'intégration de deux nouvelles collaboratrices, l'une au sein d'un point de restauration et l'autre dans une boutique duty free.

Enfin, pour soutenir l'évolution professionnelle des femmes, Lagardère Travel Retail a mis en place plusieurs initiatives. Au siège en France, un programme de formations dédié aux femmes managers est proposé, incluant un module de « leadership au féminin ». Cette formation, intégrée au catalogue de formation du siège depuis 2024, est accessible en continu à tout collaborateur éligible.

En Espagne, des formations spécifiques au développement des femmes sont proposées au personnel du siège, accompagnées d'un budget dédié pour soutenir les talents féminins identifiés lors des revues de personnel.

Enfin, en Pologne, un partenariat avec Cari Craden a permis en 2023-2024 de lancer le programme « Women Empowering », offrant 8 sessions de coaching à 15 femmes managers et permettant la participation de 16 collaboratrices aux événements TEDxWomen. En 2025, l'entité poursuit ses actions en maintenant notamment sa participation aux événements TEDxWomen.

De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio poursuivent leurs efforts pour maintenir la parité. En 2025, le Comex demeure

équilibré au regard des effectifs qu'il regroupe, avec un taux de 60 % d'hommes et 40 % de femmes. Concernant l'égalité salariale, Europe 1 a prévu, dans le cadre d'un accord de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) un budget spécifique dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en début d'année 2024, et renouvelé en 2025. De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent également à combler d'éventuels écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes.

Handicap

L'inclusion des personnes en situation de handicap constitue une priorité pour Lagardère Publishing, tant au niveau du recrutement que de l'adaptation des postes et du maintien dans l'emploi, comme le reflètent diverses initiatives mises en œuvre dans ses principaux pays.

En France, Hachette Livre a mis en place depuis 2014 une Mission Handicap qui œuvre en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Les quatre engagements de cette Mission Handicap sont les suivants :

- ▶ changer le regard porté sur le handicap en sensibilisant les équipes et en formant les managers ;
- ▶ accompagner les salariés dans la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé et dans la mise en place des aménagements de postes nécessaires au maintien dans l'emploi ;
- ▶ favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap en développant des partenariats avec des associations, des organismes spécialisés, des écoles, des centres de formation, etc. ;
- ▶ garantir l'accessibilité des contenus du groupe au plus grand nombre en faisant évoluer les pratiques et les outils.

Pour remplir ces engagements, Hachette Livre dispose d'un réseau de référents handicap de proximité couvrant la totalité du périmètre en France.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a réalisé en 2025 un audit d'accessibilité de tous ses locaux. Les résultats de cet audit marquent le début d'une initiative itérative continue visant à garantir que chaque espace soit équipé des ressources nécessaires pour offrir un environnement de travail accueillant, sûr et conforme à la réglementation Americans with Disabilities Act (ADA).

En Espagne, Grupo Anaya a lancé en 2024 le Progreso Plan, en collaboration avec la Fondation FDI, visant à promouvoir l'inclusion et l'employabilité des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de ce programme, un accompagnement spécifique est proposé depuis 2025 aux salariés et à leurs enfants ayant un handicap reconnu. L'entreprise collabore également avec des Centres de Travail Protégé, à l'instar de Mitie Facilities Service pour les services d'accueil et de nettoyage.

De son côté, Lagardère Travel Retail incite ses entités françaises et internationales à déployer des mesures pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au Royaume-Uni, à l'aéroport de Luton, Lagardère Travel Retail a obtenu la certification Disability Confident, atteignant le niveau 3 « Disability Confident Leader » en 2025. Cette reconnaissance reflète des actions concrètes telles que la participation à des salons de l'emploi inclusifs et l'intégration d'étudiants en situation de handicap. En Amérique latine, Lagardère Travel Retail Chile s'est vu décerné en 2025 un diplôme par la municipalité locale reconnaissant son statut d'entreprise inclusive. Parmi les actions mises en œuvre figurent notamment la mise en place d'un accompagnement RH. Enfin, au siège en France, la branche a mené de nombreuses initiatives de sensibilisation à ce sujet dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH).

2 Rapport de durabilité

Enfin, chez Lagardère News et Lagardère Radio, de nombreuses actions sont mises en place, notamment à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. En 2025, plusieurs initiatives de sensibilisation ont été proposées aux collaborateurs, avec la participation d'Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). L'ensemble des collaborateurs a également reçu un emailing de sensibilisation à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), un dispositif permettant aux salariés de bénéficier de conditions de travail adaptées.

Formation et développement des compétences

Garantir l'égalité des chances passe par le développement des compétences. Afin d'accompagner les salariés tout au long de leur carrière, les branches d'activité de Lagardère déploient une offre de formation dans des domaines divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.).

Depuis 2023, une plateforme de e-learning a été déployée par le Groupe pour toutes les activités de Lagardère (à l'exception de la Nouvelle-Zélande pour Lagardère Travel Retail). 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.

Des programmes de formation spécifiques, adaptés aux différents métiers, sont également mis en place au sein de certaines branches.

Lagardère Publishing offre à ses collaborateurs un large éventail de formations et de ressources pédagogiques, en présentiel ou en e-learning, régulièrement enrichies pour rester en phase avec les enjeux actuels. En France, l'utilisation des outils numériques fait notamment partie du catalogue.

De son côté, Lagardère Travel Retail a notamment déployé AJRA en 2025, un nouveau programme de formation innovant dédié à l'excellence relationnelle, à la connaissance produit et à la personnalisation du parcours client. Ce dispositif vise à renforcer la promesse premium des boutiques duty free et marque une étape clé dans le renouvellement de l'approche client de la branche.



Trois collaboratrices de Lagardère Travel Retail participant au programme de formation AURA.

Enfin, au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, en 2025, les équipes de la régie publicitaire ont pu bénéficier d'une formation sur la prospection commerciale et le développement de l'aisance à l'oral. La même année, 19 collaborateurs de l'entité Elle International ont quant à eux suivi une formation sur l'avancée de l'intelligence artificielle, et ses répercussions sur les métiers du marketing et de la communication.

Le déploiement des actions prises en matière d'égalité de traitement et d'égalité des chances ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

2.3.1.6.4. INDICATEURS DE SUIVI (S1-9 ; S1-16)

Indicateurs	2025			2024			2023		
	Moins de 30 ans	30-50 ans	Plus de 50 ans	Moins de 30 ans	30-50 ans	Plus de 50 ans	Moins de 30 ans	30-50 ans	Plus de 50 ans
Répartition des salariés par tranches d'âge	11 388	17 904	8 835	11 748	18 042	8 424	11 127	16 313	8 285

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de femmes top exécutifs	171	173	177
Pourcentage de femmes top exécutifs	47 %	46 %	46 %
Pourcentage de managers formés à la diversité au cours de l'exercice	21 %	23 %	22 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes ^(*)	14 %	15 %	-
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les autres salariés ^(*)	124	97	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Écart de rémunération femmes-hommes 2025 par catégorie de salarié	Groupe
Top Exécutif	29 %
Manager	5 %
Non Manager	4 %
Total	14 %

Écart de rémunération femmes-hommes 2025 par branche	Branches
Lagardère Publishing	6 %
Lagardère Travel Retail	16 %
Lagardère Live	9 %
Total	14 %

Mis en place en 2024 conformément à l'exigence de publication S1-16 des ESRS, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sur l'ensemble des activités et territoires d'implantation reste un indicateur récent sur lequel le Groupe gagne progressivement en maturité. Celui-ci s'élève à +14 %, ce qui signifie que le salaire moyen des effectifs masculins est en moyenne supérieur de 14 % à celui des effectifs féminins. Ce ratio global est calculé à l'échelle du Groupe, dont il convient de rappeler ici qu'il opère dans des secteurs d'activité très variés (édition, commerce de détail en zone de transport, médias et spectacles), impliquant de fait des populations salariées très différentes (en termes de qualification, d'ancienneté, de niveaux de responsabilités, etc.) et dans plus de 50 pays au sein desquels co-existent des réglementations et dynamiques de marché très diverses.

Les valeurs ajustées par branche donnent une vision plus fine de ces spécificités, ainsi que des politiques salariales mises en œuvre par chacune (décrites en section 2.3.1.6.3). Ainsi Lagardère Publishing affiche un taux de 6 % qui reflète un relatif équilibre salarial entre hommes et femmes.

En reventilant le ratio global par niveau hiérarchique, il atteint +5 % au sein de la population des managers et +4 % pour celle des non managers. Selon les standards, un ratio de +/-5 % signale un écart non significatif.

D'un point de vue géographique, l'écart décrit par le ratio global ne correspond pas à une situation homogène, puisque dans une dizaine de pays d'implantation du Groupe, l'écart salarial est en faveur des effectifs féminins.

Toujours dans le cadre de l'exigence de publication S1-16, Lagardère affiche également un ratio de rémunération dont le périmètre de comparaison diffère de celui requis par le législateur français (décrit en section 3.5 du document d'enregistrement universel). Ce ratio, qui met en rapport le salaire le plus élevé de l'entreprise (en l'occurrence celui du Président-Directeur Général du Groupe) avec le salaire médian de l'ensemble des autres salariés est de 124. Le salaire médian considéré s'élève à 33 858 euros.

2.3.1.7 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

2.3.1.7.1. L'ENJEU DES CONDITIONS DE TRAVAIL (SBM-3)

Les conditions de travail sont au cœur des relations entre l'employeur et les salariés. Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique d'un salarié, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou de la fragiliser. D'une manière générale, les conditions de travail couvrent un large éventail de sujets, allant de l'organisation du travail (temps de travail, rythme de travail, autonomie, etc.) à la rémunération en passant par la sécurité de l'emploi.

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action visant à améliorer les conditions de travail peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, notamment en matière d'atteinte à la santé mentale et/ou physique (maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, dépression et anxiété, éprouvement professionnel, absentéisme, démotivation, démission, etc.).

L'ensemble des salariés du Groupe pourrait être confronté à ces impacts négatifs et sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique de salariés n'a été identifié comme étant plus à risque qu'un autre. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels peuvent être répandus ou liés à des cas ponctuels. En effet, ils peuvent résulter d'une gestion insuffisante des conditions de travail à l'échelle d'une branche, d'un pays ou d'une entité, ou bien être le reflet de problèmes particuliers à un site ou à une équipe.

Le risque de travail forcé et de travail des enfants est peu probable au sein du groupe Lagardère du fait de ses activités et de ses implantations géographiques. En effet, le Groupe opère principalement dans des secteurs tels que le commerce en zone de transport, l'édition, les médias et le spectacle vivant, qui requièrent des compétences spécialisées et relèvent de secteurs fortement régulés en matière de droit du travail, y compris dans les pays les plus à risques. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des politiques internes strictes en matière de respect des droits humains, basées sur les textes fondateurs en la matière au niveau international.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail de ses salariés, le risque potentiel, découlant de l'impact décrit au-dessus, serait l'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover en raison d'un désengagement des salariés.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Des conditions de travail inadéquates (temps de travail, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée) et une précarité qui peuvent générer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.)	Groupe	Politique sociale	Garantir la sécurité de l'emploi ; Proposer une rémunération attractive ; Respecter l'équilibre des temps de vie	-
Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover sur le lieu de travail en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail	Groupe			

2.3.1.7.2. LA POLITIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL (S1-1)

Lagardère s'attache, ainsi qu'il l'affirme dans sa politique sociale, à offrir des conditions de travail favorisant l'épanouissement des collaborateurs et le développement des talents.

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe veille au strict respect des réglementations locales en matière de sécurité de l'emploi, notamment en ce qui concerne le licenciement, le renouvellement des contrats et la protection sociale. Par ailleurs, il entend promouvoir la mobilité interne, à la fois comme un levier de sécurisation des parcours professionnels mais aussi de promotion des talents.

Concernant le temps de travail, Lagardère est attaché au respect de toutes les lois et conventions applicables en matière de temps de travail, y compris celles concernant les horaires de travail et les heures supplémentaires. Le Groupe a mis en place le télétravail pour l'ensemble des postes dont la nature des missions le permet dans les métiers de l'édition, des médias et du spectacle vivant, en assurant le respect des équilibres individuels et collectifs ainsi que des cadres légaux en vigueur.

En matière de rémunération, le Groupe veille à proposer une rémunération attractive pour les différents métiers et échelles de responsabilité proposés. Il respecte les législations locales de chacun des pays où il opère en matière de rémunération, en veillant à ce qu'aucun salarié ne perçoive une rémunération inférieure au salaire minimum légal ou conventionnel applicable. En l'absence de tels salaires minimaux ou conventionnels, le Groupe s'attache à verser une rémunération alignée aux niveaux généralement pratiqués dans le pays et/ou le secteur concerné.

Enfin, des enquêtes d'engagement mesurant le niveau de motivation, de satisfaction et d'implication des collaborateurs sont organisées annuellement dans les métiers du commerce en zone de transport afin de mieux appréhender l'état d'esprit des équipes et d'identifier des leviers d'amélioration.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative aux conditions de travail des effectifs.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

2.3.1.7.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4, S1-10)

Les branches d'activité du Groupe s'engagent activement dans la mise en œuvre de dispositifs visant à améliorer les conditions de travail des collaborateurs, conformément aux engagements définis par la politique de Lagardère en la matière.

Sécurité de l'emploi

La mobilité interne constitue un levier au service de la sécurisation des parcours professionnels et de la valorisation des talents au sein du Groupe.

La diversité des activités de Lagardère rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus complexes. Néanmoins, Lagardère a développé un dispositif ad hoc en France pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils des candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. En 2025, ce Comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité), hissé au niveau de Louis Hachette Group, s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

Cette instance organise des mobilités professionnelles au service de la stratégie de l'entreprise tout en accompagnant les collaborateurs dans l'évolution de leur carrière. Elle permet de fidéliser les talents du Groupe en son sein en leur offrant de réelles perspectives professionnelles.

Afin de promouvoir les talents, Lagardère a aussi mis en place depuis 2018 un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité du Groupe pour l'ensemble des salariés en France. Une sixième promotion de 25 mentorés a pu bénéficier en 2025 de l'expérience des cadres dirigeants issus de toutes les branches. Une enquête de satisfaction sur le programme est menée à l'issue de chaque promotion.

Chez Lagardère Travel Retail, des dispositifs spécifiques de suivi des talents et de mobilité interne sont déployés afin d'assurer la continuité des activités et de proposer des perspectives d'évolution aux collaborateurs, que ce soit au sein d'une même entité, dans un autre pays ou à l'international. Pour soutenir cette dynamique, les Ressources Humaines Internationales coordonnent les besoins des différents pays et facilitent la mobilité des équipes. Elles assurent également, au niveau des comités de direction locaux, le suivi des plans de succession et de la gestion des talents. Ce dispositif de mobilité internationale a permis des transferts entre le Pérou et la Nouvelle-Zélande, ainsi que la prise de direction d'activités dans plusieurs pays, notamment au Cambodge, afin d'accompagner les ouvertures suite aux gains d'appels d'offres et de garantir une mise en œuvre efficace des opérations par Lagardère Travel Retail.

La sécurité de l'emploi repose aussi sur des dispositifs et avantages sociaux mis en place au sein de certaines entités du Groupe afin de soutenir les collaborateurs dans leur parcours professionnel. C'est notamment le cas de Lagardère Publishing, qui offre des avantages conventionnels attractifs à ses collaborateurs. Les salariés bénéficient, par exemple, d'une couverture santé incluant une assurance médicale avantageuse et le maintien à 100 % du salaire en cas d'arrêt maladie en France et en Espagne pendant les périodes prévues par la loi et les accords collectifs. Chez Lagardère Travel Retail en Italie, des fonds de pension et de santé complémentaires sont également prévus, offrant une sécurité financière et médicale accrue aux employés.

Rémunération

Lagardère cherche à fidéliser ses collaborateurs clés en procédant régulièrement, depuis 2019, à l'attribution d'actions de la société mère, dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activité dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du groupe Lagardère 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, Lagardère encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

Chez Hachette Livre en France, des négociations annuelles obligatoires sont menées dans les entreprises où sont désignés des délégués syndicaux. Ces négociations prévoient des augmentations de salaire générales et/ou individuelles, et éventuellement d'autres primes en fonction de l'entité (prime de partage de la valeur, plans d'intéressement, etc.). De son côté, Hachette UK applique un système de primes annuelles discrétionnaires pour l'ensemble de l'entreprise, en fonction des résultats financiers d'ensemble et de chaque division. Par ailleurs, cette politique de rémunération s'accompagne d'un engagement en faveur de salaires justes, la

filiale anglaise versant des salaires supérieurs au salaire minimum national et au « London Living Wage » pour les postes de débutants.

Au sein de Lagardère Travel Retail en France, la part variable n'est pas la même selon les entités juridiques et peut prendre la forme d'un bonus commercial, d'un bonus de performance ou d'une prime d'assiduité, par exemple. Des primes de participation ou intéressement peuvent également être dégagées selon certaines conditions.

Enfin, toutes les entités qui composent Lagardère News et Lagardère Radio ont instauré des accords de participation et/ou d'intéressement ainsi que des plans d'épargne d'entreprise. Un processus de révision salariale est mené dans l'ensemble des entités en début de chaque année. À titre d'exemple, Lagardère Média News a conclu en 2025 un accord de participation pour une durée déterminée couvrant la période 2024, 2025, 2026. En 2025, Lagardère Média News et Lagardère Publicité News ont également renouvelé leur accord d'intéressement. En outre, des augmentations collectives dites « ciblées » peuvent être attribuées lors des négociations annuelles obligatoires, chaque année. Dans ce cadre, le versement de primes de la valeur ajoutée est parfois envisagé, comme cela a été le cas en 2025 pour les salariés d'Europe 1 et ceux de Lagardère Media News et Lagardère Publicité News.

Analyse de « salaires décents » (S1-10)

Conformément à l'exigence de publication S1-10, Lagardère publie pour la seconde année consécutive une analyse dite de « salaires décents ». Il s'agit de comparer les rémunérations garanties par l'entreprise aux niveaux de salaires minimums définis par la législation locale ou par des négociations collectives lorsqu'elles existent ou, en l'absence de tels minima légaux ou conventionnels, à des valeurs de référence pour chaque pays concerné permettant aux salariés de couvrir leurs besoins essentiels.

Pour cette analyse, Lagardère s'est appuyée principalement sur la base de données ILOSTAT.

Toutefois, celle-ci ne définit pas de salaire décent pour les Émirats arabes unis. Par ailleurs, il n'existe pas de réglementation ou de convention collective qui soit applicable à l'ensemble des salariés de Lagardère Travel Retail dans ce pays, ni d'indice de référence qui soit pertinent dans un marché du travail marqué par de fortes spécificités. Aussi, Lagardère a fait le choix de fonder son analyse sur l'étude comparée des pratiques salariales observées, en s'appuyant sur les données partagées par 9 entreprises spécialisées dans le recrutement et les ressources humaines. A travers le recours à ce référentiel spécifique, Lagardère a pu s'assurer qu'aucun de ses salariés ne percevait une rémunération inférieure au salaire minimum moyen pratiqué sur le marché.

Au terme de cette analyse, le Groupe confirme que tous ses salariés perçoivent une rémunération égale ou supérieure à ces données de référence.

Temps de travail

Chez Hachette Livre en France, le droit à la déconnexion est garanti pour l'ensemble des salariés. Ce droit est rendu effectif par des chartes ou accords QVCT (Qualité de Vie au Travail et de la Continuité de l'Employabilité) adoptés ou conclus avec les organisations syndicales représentatives.

En cas de surcharge de travail, une procédure d'alerte qui s'effectue par l'intermédiaire de la Direction des Ressources humaines est prévue pour les cadres autonomes. En outre, ces cadres bénéficient d'horaires flexibles, sous réserve de respecter des durées de repos quotidien et hebdomadaire entre la fin de poste et la reprise.

Au Royaume-Uni, la branche offre un droit aux congés supérieur au minimum légal, avec un nombre de jours débutant à 28 et augmentant progressivement avec l'ancienneté.

Lagardère Publishing a également multiplié les initiatives en faveur de la parentalité ces dernières années. Depuis 2022, Hachette Livre en France a conclu un accord avec les partenaires sociaux, garantissant le maintien du salaire à 100 % pour les collaborateurs en congé deuxième parent, en réponse à l'extension légale de la durée de ce congé à 25 jours calendaires. En janvier 2025, en partenariat avec le Gender Balance Network, Hachette UK a augmenté ses dispositions en matière de congés maternité et paternité afin de rester compétitif sur le marché, et a relancé son Parental Mentoring Scheme qui propose une formation pour l'accompagnement des collaborateurs dans la parentalité. La filiale anglaise a également mis en place des politiques de soutien pour les femmes en période de ménopause, de grossesse et lors de la perte d'un enfant.

Pour répondre aux besoins de flexibilité et de bien-être des collaborateurs, les entités de Lagardère Travel Retail ont mis en place plusieurs dispositifs.

En France, le droit à la déconnexion est encadré par un accord spécifique pour l'entité du siège de Lagardère Travel Retail. En outre, dans plusieurs pays d'implantation de la branche (France, Allemagne, Espagne, États-Unis, Autriche, Pays-Bas, Émirats arabes unis), les collaborateurs ont la possibilité de télétravailler, le nombre de jours accordés variant selon les entités et sous réserve de la compatibilité avec leurs fonctions.

Par ailleurs, certaines entités mettent en place des dispositifs favorisant l'adaptation des conditions de travail aux étapes de vie personnelle. En Italie, l'entreprise facilite les demandes de

passage d'un temps plein à un temps partiel, et inversement, notamment dans des situations spécifiques telles que la maternité ou la poursuite d'études. Aux États-Unis, Paradies Lagardère permet, dans certains cas, la mise en place d'horaires de travail alternatifs pour les collaborateurs, dont l'approbation dépend des besoins de l'entreprise, de la qualité du service client, et de la capacité à respecter les objectifs et délais.

Enfin, chaque entité de Lagardère News et Lagardère Radio définit l'organisation de sa durée du travail en octroyant des jours de réduction du temps de travail, notamment dans le cadre des différents accords d'entreprise régissant les différentes entités concernées. À titre d'exemple, Lagardère Média News octroie un nombre de jours de congés payés bien supérieur aux dispositions légales (32 vs 25). Les salariés disposent également de jours de congés spéciaux disponibles à l'occasion d'événements particuliers. Le congé de paternité d'une durée de vingt-cinq jours voit sa rémunération maintenue, au-delà des obligations légales.

Les entretiens annuels entre les collaborateurs et leurs managers ont notamment pour objectif de s'assurer que la charge et le temps de travail du collaborateur sont adaptés et raisonnables. Dans le cas contraire, un rendez-vous avec la Direction RH concernée peut être sollicité. Dans le cadre de la campagne des entretiens 2025, un renforcement de ce suivi managérial a été mis en œuvre.

Le déploiement des actions prises en matière de conditions de travail ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

2.3.1.7.4. INDICATEUR DE SUIVI

Indicateur	2025	2024	2023
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	78 %	71 %	70 %

2.3.1.8 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

2.3.1.8.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SBM-3)

La thématique de la santé-sécurité au travail, qui vise à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur la santé physique et mentale des salariés, a été identifiée comme un enjeu matériel pour le groupe Lagardère. En effet, les salariés du Groupe travaillent dans des environnements très divers et sont donc exposés à une grande variété de défis en matière de santé et de sécurité.

La mise en place d'un environnement de travail sûr, garantissant la santé et la sécurité des travailleurs grâce à une protection adéquate, constitue un devoir des employeurs vis-à-vis de leurs salariés. Une mauvaise gestion de la santé et de la sécurité au travail est susceptible d'accroître la fréquence et la gravité des accidents et donc les jours de travail perdus.

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action approprié peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, ces derniers pouvant être confrontés à un risque de blessures ou de maladies pendant le travail générant des séquelles physiques et/ou mentales potentielles.

L'ensemble des salariés du Groupe pourraient être confrontés à ces impacts négatifs et sont donc inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique n'a été identifié comme étant le plus à risque. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels en matière de santé et de sécurité au travail peuvent être répandus ou circonscrits à des situations spécifiques. En effet, ils peuvent découler d'une gestion inadéquate de la santé et de la sécurité au travail à l'échelle d'une branche ou d'un pays, ou bien être le résultat de problèmes particuliers au sein d'un site, d'une entité ou d'une équipe.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer la santé et la sécurité de ses employés, le risque, découlant des impacts décrits au-dessus, serait l'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et aux cotisations sociales liées aux accidents.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Blessures (emplois logistiques) ou maladies professionnelles (emplois exposés au stress et à la sédentarité)	Groupe			
Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et coûts des cotisations sociales liées aux accidents	Groupe	Politique sociale	Assurer la santé et la sécurité au travail (actions de prévention, formations)	-

2.3.1.8.2. LA POLITIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (S1-1)

Les collaborateurs du groupe Lagardère exercent leurs missions dans une diversité de contextes professionnels, ce qui expose le Groupe à une pluralité de défis en matière de santé et de sécurité au travail.

Conformément à sa politique sociale, Lagardère s'efforce ainsi de mettre en place un environnement de travail sûr et sain en veillant à identifier, prévenir et gérer les accidents ou risques d'intégrité physique et/ou mentale. Il s'attache à mener une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation. En cas de risque immédiat exposant la vie et la santé de ses collaborateurs, le Groupe reconnaît le droit de retrait.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative à la santé et à la sécurité au travail.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

2.3.1.8.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4)

Dans le prolongement des engagements du Groupe, les branches d'activité mettent en œuvre des mesures concrètes visant à protéger la santé et la sécurité des collaborateurs au travail.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Publishing

Lagardère Publishing a mis en place un plan d'action structuré, appliqué en France et à l'international, et qui repose sur trois objectifs principaux : prévenir les risques professionnels ; garantir une formation adaptée à la sécurité ; protéger contre le harcèlement et les risques psychosociaux.

En matière de prévention des risques, chaque filiale de la branche procède tous les ans à une évaluation spécifique de ses risques en collaboration avec le CSE (s'il existe). Cette évaluation couvre les procédés de fabrication, les équipements, ainsi que l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail et des postes. Ce cadre de prévention s'applique également à chaque filiale en France et à l'international, avec l'objectif de garantir que ladite filiale respecte ou dépasse les exigences de la réglementation locale en matière de sécurité.

En France, les résultats sont consignés dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), mis à jour chaque année ou lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Le DUERP sert de base pour définir et suivre des actions de prévention consignées dans un Plan annuel de

prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail (Papripect) pour les entités de plus de 50 salariés. Ces actions incluent notamment la prévention des risques liés au travail sur écran (ergonomie et aménagement des postes de travail), la diffusion d'une procédure d'urgence en cas de malaise ou d'accident au sein des équipes ou encore la prévention des situations de conflit, violence ou incivilité. Des inspections régulières permettent de vérifier l'efficacité des dispositifs et d'identifier des axes d'amélioration. Les instances représentatives du personnel (IRP) participent activement à l'évaluation des risques et à la définition des actions de prévention, notamment à l'occasion de la consultation annuelle sur la politique sociale, lors de l'examen annuel du DUERP, du bilan santé et du Papripect, et lorsqu'une question portant sur la santé, la sécurité et les conditions de travail est portée à l'ordre du jour de la réunion.

En 2025, à l'occasion de la mise à jour des DUERP, les entités françaises ont entrepris une révision de ces derniers, visant à les restructurer et à améliorer leur lisibilité afin de renforcer leur efficacité dans la prévention des risques professionnels. Le Papripect a également été modifié afin que soient proposées les actions préventives nécessaires pour l'année à venir et faire le bilan de l'année passée.

Au Royaume-Uni, les dispositifs internes de déclaration et de gestion des accidents liés à la santé et à la sécurité ont été entièrement numérisés en 2025, afin de simplifier et d'accélérer le signalement des incidents.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place depuis 2024 un programme de santé en ligne pour tous les employés et leurs familles, offrant des services médicaux, un soutien psychologique et des conseils nutritionnels.

Tous les travailleurs embauchés par la branche en France et à l'international, y compris les salariés temporaires et les stagiaires, reçoivent une formation à la sécurité. Des formations, instructions et informations sont fournies selon les besoins spécifiques de chaque salarié, dans le but de garantir une sensibilisation élevée à la sécurité. Des contrôles réguliers sont réalisés pour évaluer la conformité des pratiques de sécurité.

La DRH de la branche a la responsabilité de piloter et d'orienter le plan d'action santé et sécurité de Lagardère Publishing en définissant notamment les procédures applicables. Ce plan d'action est ensuite sous la surveillance, selon les cas, des dirigeants des entités, des chefs d'établissement et des directions des ressources humaines auxquelles dépendent ces entités. Chaque entité est tenue de définir et de mettre en œuvre des pratiques conformes au plan d'action général de la branche, avec une évaluation continue des risques en matière de santé et de sécurité. Toute difficulté dans la mise en œuvre du plan d'action est remontée à la DRH de Lagardère Publishing qui assiste l'entité concernée dans la résolution du litige ou dans l'application de sa procédure interne.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Travel Retail

La santé et la sécurité au travail est l'un des piliers de la stratégie de Lagardère Travel Retail en matière de ressources humaines.

Elle repose, au niveau local, sur la mise en œuvre de plans de prévention et de formation, l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, ainsi que l'assurance de standards élevés dans ce domaine grâce à des audits réguliers et à la quête de certifications.

Des formations aux premiers secours sont proposées dans la majorité des pays, en fonction des législations locales, notamment en Allemagne, en République tchèque, en Italie, aux Pays-Bas, en Autriche, en Roumanie, aux Émirats arabes unis.

En outre, plusieurs entités procèdent à des évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. En France, Lagardère Travel Retail met annuellement à jour le DUERP. En Allemagne, des évaluations des risques sont effectuées pour tous les postes de travail, avec une attention particulière accordée aux femmes enceintes. Aux Pays-Bas, l'entité applique une procédure d'Inventaire et d'Évaluation des Risques (RI&E), qui inclut un examen des risques présents dans les magasins et au siège. Le cas échéant, un plan d'amélioration est élaboré et mis en œuvre afin de garantir un environnement de travail sûr et sain.

Pour garantir des standards élevés en matière de santé et de sécurité, les entités locales mènent des audits réguliers et cherchent à certifier leurs pratiques. En Autriche, par exemple, ces audits sont conduits deux fois par an par un médecin du travail et un expert en sécurité. L'entité italienne s'appuie de son côté sur la certification UNI ISO 45001 : 2018 en matière de santé et sécurité, une norme internationale définissant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Enfin, des initiatives supplémentaires sont mises en place au sein de certaines entités. En Autriche, des campagnes de vaccination contre la grippe sont organisées annuellement. Aux États-Unis, des moments de sensibilisation autour de la santé sont proposés pour sensibiliser les employés et les managers à ces enjeux. En 2025, des événements internes trimestriels consacrés au bien-être, incluant notamment des dépistages biométriques, ont été organisés.

Ces actions visent à réduire les accidents du travail, améliorer le bien-être des employés et mieux gérer les risques liés à la santé physique et mentale et à la sécurité. Elles couvrent l'ensemble des travailleurs de la branche, dans les bureaux et sur le terrain, avec des mesures adaptées à chaque lieu de travail. La plupart de ces actions sont en déploiement continu, notamment celles liées aux obligations légales de formation et d'information.

Actions mises en œuvre chez Lagardère News et Lagardère Radio

En matière de santé, les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio bénéficient de la présence sur site d'un cabinet médical constitué d'une infirmière, présente à temps plein, et d'un médecin du travail intervenant une fois par semaine. Cette équipe réalise notamment l'ensemble des visites médicales obligatoires et dispense les soins de premiers secours, le cas échéant. Les collaborateurs ont également la possibilité de contacter la cellule

d'écoute psychologique à leur disposition (7j/7 et 24h/24), dont le numéro est affiché à chaque étage des locaux mais également sur le SharePoint des sociétés des entités.

En outre, Lagardère News et Lagardère Radio proposent à tous les collaborateurs une formation certifiante Secouriste Sauveteur au Travail. Depuis 2021, 70 collaborateurs ont été formés au secourisme, dont 11 en 2025.

Enfin, plusieurs initiatives destinées à inciter les collaborateurs à adopter de bonnes pratiques sont engagées. À partir du mois d'octobre, le service de santé au travail organise une campagne de vaccination contre la grippe saisonnière. En novembre 2025, l'ensemble des collaborateurs ont également été invités à participer au « Mois sans tabac » ainsi qu'au dépistage de l'hypertension auprès de l'infirmière. De plus, à l'occasion d'Octobre Rose, tous les collaborateurs ont pu assister à une conférence dédiée à la prévention et au dépistage du cancer du sein, faisant intervenir un radiologue et un chirurgien spécialistes.

Le sujet de la sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Ainsi, pour prévenir les risques d'actes malveillants (intrusion, agression verbale ou physique, attentat, occupation des locaux), et en lien avec le plan Vigipirate, la direction Sécurité et Sécurité a déployé un plan de sensibilisation spécifique, composé de trois éléments.

- ▶ La vigilance : ce volet comprend la connaissance de la menace terroriste pour sa juste prise en compte, l'étude des menaces de Lagardère News et Lagardère Radio, l'ajustement des comportements de chacun et des moyens à disposition et le développement des relations avec les partenaires extérieurs (préfet, maire, forces de l'ordre, etc.).
- ▶ La prévention : ce volet concerne la sensibilisation et la formation du personnel sur la menace terroriste, les mises en situation, les exercices et retours d'expérience, les itinéraires d'évacuation ainsi que les zones de confinement connues par tous. À ce titre, 256 collaborateurs ont été formés sur les conduites à tenir en cas d'attentat en 2023. Dans cette continuité, une nouvelle formation sur les « Risques en cas d'intrusion » est également déployée depuis 2025. Enfin, des formations sur les déplacements en zones hostiles ont été organisées pour les journalistes concernés en 2023 et renouvelées en cas de besoin.
- ▶ La protection : ce dernier volet contient les moyens de protection et de réponse de Lagardère News et Lagardère Radio (procédures, zones de confinements, kit attentat, portiques, machines à rayons X pour les personnes externes ou les équipes internes qui ne présentent pas leur badge à l'entrée des bâtiments, etc.) ainsi que les moyens humains (agents de sécurité) et matériels (vidéosurveillance, etc.), dernièrement renforcés grâce à un changement de prestataire depuis juillet 2025.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant l'enjeu de la santé et sécurité au travail. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

2.3.1.8.4. INDICATEURS DE SUIVI (S1-14)

Indicateurs	2025	2024	2023
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues ^(*)	94 %	94 %	-
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice ^(*)	1	1	-
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice ^(*)	0	0	-
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	1 187	1 089	464
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	16 982	17 802	18 159
Taux de fréquence d'accidents du travail au cours de l'exercice	17,52 %	15,62 %	8,61 %

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

L'augmentation du nombre d'accidents du travail entre 2023 et 2024 s'explique par un changement méthodologique. Au cours des exercices précédents, Lagardère ne recensait que les accidents du travail qui donnaient lieu à au moins un jour d'arrêt de travail. Depuis l'exercice 2024, le Groupe recense désormais l'ensemble des accidents du travail ayant eu lieu au cours de l'année, que ces accidents aient abouti sur des arrêts de travail ou non. Par ailleurs, jusqu'à l'exercice 2024, Lagardère ne prenait en compte que les salariés permanents. Désormais, l'ensemble des salariés (permanents, non permanents, salariés au nombre d'heures non garanti) est inclus.

L'augmentation du taux de fréquence des accidents du travail observée entre 2024 et 2025 s'explique en premier lieu par une hausse des accidents considérés comme non sévères (avec pour conséquence pas ou peu de jours d'arrêts de travail). Cette tendance

s'observe notamment chez Lagardère Publishing en Espagne et au Royaume-Uni ainsi que chez Lagardère Travel Retail en Italie.

Par ailleurs, chez Lagardère Travel Retail en Espagne, une augmentation du nombre d'accidents liés à des déplacements domicile-travail viennent impacter l'indicateur à la hausse. Enfin, toujours chez Lagardère Travel Retail, le développement de l'activité Restauration au Pérou a lui aussi contribué à l'augmentation du nombre d'accidents. Certains accidents constatés dans ces deux pays ont parfois conduit à des jours d'arrêts de travail de moyenne ou longue durée.

Néanmoins, les accidents sévères ont globalement diminué dans l'ensemble des activités, comme le montre la baisse continue des jours perdus en raison d'accidents du travail (-4,6 % comparé à 2024 et -6,5 % comparé à 2023).

2.3.2 LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)

2.3.2.1 L'ENJEU LIÉ AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR CHEZ LAGARDÈRE (SBM-3)

Dans le cadre du devoir de vigilance du Groupe, Lagardère Travel Retail et Lagardère Publishing sont tenus de s'assurer que leurs fournisseurs garantissent des conditions de travail adéquates à leurs salariés et respectent leurs libertés fondamentales.

En cas de non-respect des conditions de travail et des libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur, l'atteinte à la santé mentale et à l'intégrité physique a été identifiée, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme un impact négatif potentiel matériel à court et moyen termes.

Cet impact négatif potentiel peut résulter d'un cadre législatif national insuffisant en matière de protection des travailleurs à l'échelle d'un pays (cas répandu/systémique) ou bien résulter de problèmes liés à la gestion des ressources humaines à l'échelle d'un fournisseur (cas ponctuel).

Les travailleurs susceptibles d'être concernés par les impacts matériels de l'entreprise sont les salariés travaillant pour des entités de la chaîne de valeur en amont et en aval de l'entreprise. Tous ces travailleurs sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Lagardère n'a pas mené, à date, d'analyse spécifique concernant les territoires ou les produits pour lesquels il existe, pour les travailleurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, un risque important d'exposition au travail des enfants, au travail forcé ou au travail obligatoire, ce risque n'ayant pas été identifié comme matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité du Groupe.

Par ailleurs, en l'absence d'incident avéré en matière de droits de l'homme des travailleurs de la chaîne de valeur, Lagardère n'a pas identifié de catégories de travailleurs de la chaîne de valeur particulièrement à risque et nécessitant une approche spécifique.

IROS matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Atteintes à la santé mentale et l'intégrité physique	Lagardère Publishing Lagardère Travel Retail	Plan d'action de vigilance	Appliquer la Charte fournisseur responsable du Groupe ; Procéder à des évaluations des performances sociales des fournisseurs	Atteindre au niveau Groupe 80 % de la dépense fournisseurs à risques élevés évaluée en 2025 (décrite en section 2.4.1.2.3)

2.3.2.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S2-1 ; S2-3 ; S2-4)

LES ENGAGEMENTS ET MESURES PRISES AU NIVEAU DU GROUPE

La stratégie du Groupe vis-à-vis de ses partenaires extérieurs repose sur deux mesures clés :

- ▶ une Charte fournisseur responsable, qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité) ;
- ▶ 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 (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité).

La Charte fournisseur responsable, applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du groupe Lagardère, invite le fournisseur à s'aligner avec les critères d'exigence du Groupe en termes de valeurs sociales, environnementales et d'éthiques des affaires. Elle enjoint également le fournisseur signataire à se conformer à l'ensemble des traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui lui sont applicables. Par ailleurs, elle impose un standard minimum dans les pays dans lesquels la législation est insuffisante en matière de protection des travailleurs. Par la signature de cette Charte, les fournisseurs se portent garants du respect de ces principes pour leurs propres employés et représentants. Enfin, en cas de manquements, les filiales du Groupe se réservent le droit de demander à leurs fournisseurs de mettre en place un plan d'action correctif, ou de rompre le contrat.

En vertu du volet social de cette Charte, les fournisseurs s'engagent à ne pas recourir à toute forme de travail forcé ou obligatoire, au travail des enfants, ainsi qu'à toute violence (verbale, physique ou morale), sanction corporelle ou menace de telle sanction. Ils doivent également prendre les mesures nécessaires pour assurer à leurs employés et à leurs sous-traitants un environnement de travail sûr, sécurisé et hygiénique et préserver leur intégrité physique. À ce titre, il leur est demandé de :

- ▶ se conformer aux normes applicables en matière de santé, de sécurité et de sûreté au travail et veiller en particulier à ce que les bâtiments, les lieux de travail, les machines, les matériels et les procédés de travail soient conformes aux normes applicables en matière d'entretien, d'hygiène et de sécurité ;
- ▶ mettre en œuvre des procédures et des systèmes pour prévenir, gérer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

En matière de relations sociales, les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables concernant le droit des employés à constituer des syndicats et/ou des organisations représentatives de leurs choix et/ou de s'y affilier, et à mandater ces syndicats/organisations afin de les représenter lors de négociations collectives.

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 des engagements du Groupe, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail collaborent avec la société EcoVadis pour évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs et sous-traitants, en particulier ceux à risque. Dans ce cadre, le volet social et droits humains constitue une thématique d'analyse à part entière de l'évaluation EcoVadis, les fournisseurs évalués pouvant même être confrontés à des questions plus poussées sur cette thématique en fonction de leurs secteurs d'activité et de leurs localisations géographiques.

Pour Lagardère Travel Retail, les fournisseurs de deux pays sont particulièrement concernés par l'évaluation EcoVadis : la Chine (99 % des dépenses achat qualifiées « à risque ») et le Sénégal. Pour Lagardère Publishing, il s'agit de la Chine (89 % des dépenses achat qualifiées « à risque »), du Mexique, de l'Inde et du Maroc.

À date, le Groupe et ses branches n'ont pas adopté de processus général pour interagir avec les travailleurs de la chaîne de valeur. La mise à disposition d'une plateforme d'alerte, accessible à toutes les parties prenantes externes du Groupe, permet néanmoins aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et ainsi à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de médiation nécessaires. Conformément aux engagements en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans la Charte fournisseur responsable du Groupe, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les travailleurs de la chaîne de valeur. La ligne d'alerte éthique est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la façon dont elle est portée à la connaissance des travailleurs de la chaîne de valeur, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

Quatre incidents relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur ont été signalés au cours de l'exercice 2025. Un incident portait sur des enjeux de santé et sécurité et trois incidents étaient liés à la discrimination. Les quatre incidents ont été classés comme non avérés.

Le Groupe n'a pas fixé d'objectif associé à l'enjeu des travailleurs de la chaîne de valeur, l'action locale au niveau des branches étant le niveau jugé le plus pertinent pour agir sur cet enjeu.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux relatifs à cet enjeu n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. La branche a toutefois mis en place des actions afin de protéger les droits des travailleurs et de limiter les risques en matière de santé-sécurité, tout en répondant aux exigences légales du groupe Lagardère, telles que le devoir de vigilance.

En amont, les actions de la branche se concentrent en priorité sur les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 et au-delà opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés et auprès desquels les dépenses d'achat sont les plus élevées. Au niveau mondial, Lagardère Publishing effectue tous les ans des audits de conformité dans les locaux et sites de production de certains de ses fournisseurs, avec des sanctions en cas de non-conformité. Ce dispositif est complété par des audits documentaires réalisés par EcoVadis.

Au Royaume-Uni, Hachette UK est membre du « Book Chain Project », une initiative interprofessionnelle qui garantit notamment la conformité de ses membres au Modern Slavery Act, une loi britannique de 2015 visant à lutter contre l'esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement. À ce titre, l'entreprise collabore avec ses fournisseurs, qui sont invités à rejoindre l'initiative, pour s'assurer de leur conformité aux standards sectoriels. Hachette UK publie un « Anti-Slavery and Human Trafficking Transparency Statement », mis à jour chaque année. Des audits annuels sont réalisés, et des plans d'action sont mis en place en cas de non-conformité. Par ailleurs, en 2024, les salariés de Hachette UK exposés ont tous été formés obligatoirement aux enjeux liés à l'esclavage et au travail forcé sur la chaîne d'approvisionnement.

En Espagne, Grupo Anaya intègre des considérations sociales, d'égalité entre les genres et environnementales dans sa politique d'achats.

En outre, dans le cadre du processus d'homologation des fournisseurs, des procédures de demandes d'informations sont réalisées, au cours desquelles des questions liées aux enjeux environnementaux, à l'éthique et à la gouvernance sont posées et évaluées par la branche.

En aval, les actions portent sur les prestataires logistiques et les transporteurs avec lesquels l'entreprise travaille pour les besoins de ses missions de distribution. Lagardère Publishing renforce les critères RSE dans le processus de sélection de ces prestataires. À titre d'illustration, en France, lors d'un appel d'offres lancé en 2024 par Hachette Livre France pour une partie de ses flux, il a été précisé aux entreprises candidates que leurs propositions à dimension RSE seraient prises en compte dans l'évaluation de leurs offres.

Au sein des activités Services et Opérations, le choix de partenaires logistiques et de transport s'engageant à respecter les standards en matière de droits humains incombe à la Direction Supply Chain et aux Directions fonctionnelles compétentes, comme les Achats et la Direction Juridique.

Plus généralement, les transporteurs sont soumis à un protocole de sécurité détaillé lorsqu'ils interviennent sur les sites de Hachette Livre en France. 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.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux relatifs à cet enjeu n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En complément des actions déployées dans le cadre des engagements du Groupe (Charte fournisseur responsable et évaluation EcoVadis), Lagardère Travel Retail promeut toutefois la responsabilité des fournisseurs envers leurs travailleurs grâce à diverses actions menées.

Dans le cadre de son engagement à promouvoir des produits et des ingrédients plus responsables, la branche a instauré une méthodologie de sélection fondée sur divers critères RSE, appliqués à la fois au niveau des fournisseurs et des produits. Cette dernière a été renforcée en 2023 afin d'inclure des critères plus exigeants et couvrant l'ensemble des activités de la branche. Pour intégrer le programme Offre Responsable de Lagardère Travel Retail, les fournisseurs doivent d'abord satisfaire à un ensemble de prérequis. En 2025, plus de 60 marques ont répondu à ces prérequis grâce à une certification B-Corp, un badge ou une médaille EcoVadis, ou bien une réponse positive au questionnaire ESG fourni par la branche. Une fois cette première étape validée, chaque produit est évalué individuellement et doit répondre à au moins un critère qualifiant. Parmi les critères de sélection des produits figure le label « fair trade », qui permet de valoriser l'engagement des fournisseurs en matière de bien-être, de juste rémunération et de reconnaissance des travailleurs, notamment dans les pays à risque. En 2025, un poste de Responsable Category Manager a été créé au sein de la Direction des achats centrales Duty Free afin de soutenir les acheteurs et d'accompagner les fournisseurs dans l'atteinte de ces critères. Le programme est déployé au sein des équipes centrales achats Duty Free et Fashion ainsi que dans trois pays pilotes pour les activités Travel Essentials et Dining. Des modules de formations dédiés lancés en 2025 ainsi que le développement d'outils informatiques vont permettre de déployer graduellement ce programme dans les pays en 2026.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

L'ensemble des actions à destination des travailleurs de la chaîne de valeur font l'objet d'un suivi et d'une évaluation à travers, principalement, le suivi de la plateforme d'alerte mise en place par le Groupe, les audits sur site menés par Lagardère Publishing et l'évaluation des fournisseurs à risque avec EcoVadis. Ces éléments sont analysés par les Directions responsables du suivi de ces actions pour s'assurer de leur pertinence et, si nécessaire, de proposer des actions complémentaires visant à limiter tout impact négatif sur les travailleurs de la chaîne de valeur. Aucun impact négatif important n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2025.

2.3.3 LES CONSOMMATEURS (S4)

2.3.3.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

2.3.3.1.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS (SBM-3)

Lagardère doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise et se conformer aux réglementations en vigueur. Elle a également une responsabilité en matière de sécurité pour les publics accueillis à l'intérieur de ses locaux, plus particulièrement dans ses salles de spectacles.

Pour Lagardère Travel Retail, cet enjeu concerne principalement les produits alimentaires. La branche doit veiller à la santé et à la sécurité de toutes les personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise.

De son côté, Lagardère Live Entertainment a un rôle clé à jouer pour assurer la santé et la sécurité des spectateurs qui se rendent dans ses salles de spectacles et de divertissement.

À court et moyen termes, si Lagardère Travel Retail et Lagardère Live Entertainment ne parvenaient pas à se conformer aux normes sanitaires, le risque potentiel serait l'augmentation des coûts exceptionnels à cause de pénalités civiles telles que les amendes et frais de justice dus à la non-conformité des produits, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site. Ce risque découle d'un impact négatif potentiel sur les consommateurs, qui pourraient être confrontés à des menaces sanitaires et de santé. Cet impact potentiel a été évalué comme non matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Si Lagardère Live Entertainment ne garantissait pas la sécurité et l'accessibilité de ses salles, les personnes en situation de handicap seraient en outre davantage exposées à des risques de préjudice.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site	Lagardère Travel Retail	Politique de sécurité alimentaire	Assurer l'hygiène et la sécurité alimentaire (mesures d'hygiène et de sécurité, audits de conformité, formation)	-
Impact négatif	Dangers pour la santé et la sécurité	Lagardère Live Entertainment	-	Assurer la sécurité physique des spectateurs (mesures de sécurité et de sûreté des salles de spectacle)	-

2.3.3.1.2. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Politique et actions mises en œuvre en 2025 par Lagardère Travel Retail

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 500 points de vente à travers le monde, porte une attention particulière aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Lagardère Travel Retail opère un ensemble d'activités de restauration sur tous les segments, aussi bien en matière de taille que de type d'opération. Les standards alimentaires définis s'appliquent à tous avec la même exigence.

Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a développé sa politique de sécurité alimentaire sur les normes européennes et le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, soit Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise), un système de procédures défini dans l'objectif de protéger la santé de ses consommateurs sur l'ensemble de ses espaces de restauration et d'assurer un niveau d'exigence en termes de qualité, quel que soit le pays ou le type de structure (marque en nom propre ou franchise).

La politique de la branche repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices, mises à jour régulièrement, sont définies sur la base des standards européens en termes de sécurité alimentaire. Elles imposent des règles strictes à appliquer, parfois plus exigeantes que les réglementations locales, tels que certains pays d'Afrique et la Chine notamment, afin d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire et de limiter au maximum les risques d'incident. Cela garantit aux consommateurs de retrouver le même niveau de qualité et de sécurité chez Lagardère Travel Retail, quel que soit le site sur lequel ils se trouvent.

La politique de la branche se structure en trois étapes :

- ▶ prévenir, détecter et limiter la non-conformité, grâce à des prérequis en matière de structure, de ressources, de documentation, de suivi et d'évaluation ;
- ▶ définir les plans d'action correctifs ;
- ▶ gérer les crises dès lors qu'elles surviennent, avec des process clairs pour chaque rôle et responsabilité.

En dehors de la politique générale, qui reste un document à vocation interne uniquement, des guidelines plus précises peuvent être établies sur des sujets sensibles pour les consommateurs, telle que la gestion des allergènes. Ces derniers sont par ailleurs affichés dans les points de restauration.

Cette politique est mise au point et gérée centralement par l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail, avec l'accompagnement de SGS, Eurofins et EcoSure, tous reconnus pour leur expertise en matière de sécurité sanitaire et de conformité. Cette fonction est rattachée à la Chief Operational

Performance Officer et Chief Operating Officer Europe, membre du Comité Exécutif de Lagardère Travel Retail.

La politique est déployée sur l'ensemble des filiales de Lagardère Travel Retail, avec au minimum un relais local en charge de sa mise en place, de son suivi et de son évaluation sur les points de restauration. Des audits sont réalisés régulièrement afin de s'assurer du respect des normes et de la stratégie de la branche.

Des objectifs spécifiques sont définis afin de garantir le respect des critères de santé et de sécurité établis par Lagardère Travel Retail. Dans ce cadre, un résultat minimum de 85 % est requis pour les audits internes et externes réalisés localement dans l'ensemble des points de vente Restauration. En 2025, 1 302 audits Food Safety ont été effectués, aboutissant à une note moyenne de 91,9 % sur l'ensemble des évaluations. Ce pourcentage est calculé à partir d'une grille d'audit homogène applicable à tous les pays, élaborée par Lagardère Travel Retail et fondée sur les critères Food Safety définis dans la politique de Santé et Sécurité de la branche. L'objectif est reconduit chaque année selon les mêmes exigences.

Le déploiement de la politique de Lagardère Travel Retail concerne l'ensemble de ses points de restauration et s'organise autour de quatre axes.

1. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers par le suivi de procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Cela s'effectue notamment par la digitalisation de la chaîne de valeur via le module Eezytrace, déployé dans la majorité des pays opérés, ainsi que par des outils spécifiques tels que TraQ'Food en France ou KTI aux États-Unis. Ce module, intégré à la plateforme interne WellDone, permet de tracer toutes les étapes de contrôle et d'accéder aux informations associées (lots de produits, températures, etc.).
2. Un plan d'audits annuels Food Safety est mis en œuvre dans les filiales, prévoyant quatre audits par an sur la base d'une grille commune spécifique à chaque métier (restauration rapide, service à table, cuisine centrale) pour tous les pays. Deux audits sont réalisés en externe avec les partenaires de la branche (SGS, Eurofins, EcoSure) et deux autres sont effectués en interne par les responsables Food Safety des pays. Le siège de Lagardère Travel Retail réalise également des audits annuels administratifs pour les sièges sociaux (19 pays audités au cours de l'année 2024 et 22 en 2025). Ces audits, supervisés par le siège en France, sont renforcés par des audits opérationnels XBL, menés directement par les pays. Ils se déroulent à une fréquence bimensuelle pour certains et semestrielle pour d'autres, totalisant plus de 93 000 audits réalisés sur le réseau Restauration en 2025. Des analyses des produits, des surfaces et des personnes sont également réalisées par des laboratoires (SGS, EcoSure, Eurofins ou locaux), au moins deux fois par an sur tous les points de vente de la branche intégrant de la préparation. Des audits

opérationnels « flash » sont réalisés régulièrement en interne, directement auprès des équipes.

3. La stratégie de la branche est également renforcée par des programmes de sensibilisation des équipes 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, suivis du Cambodge et du Pérou en 2025.
4. Enfin, la plateforme WellDone offre une gestion complète et intégrée de la qualité opérationnelle, englobant les aspects d'hygiène et de sécurité alimentaire, le suivi des audits réalisés sur les points de vente, les outils de traçabilité tels qu'Ezytrace, ainsi que les retours consommateurs collectés sur les réseaux sociaux via Visibilishop. Cette plateforme a été généralisée pour l'ensemble de l'activité Restauration en 2025 et son déploiement sur l'activité Travel Essentials se poursuit.

Toutes ces actions sont des mesures récurrentes qui perdurent dans le temps pour s'efforcer de garantir une qualité opérationnelle et une sécurité alimentaire constante telles que définies par la stratégie de Lagardère Travel Retail.

En complément des actions prises en matière d'hygiène et sécurité alimentaire, Lagardère Travel Retail s'engage pour la santé et la sécurité physique et mentale des consommateurs à travers la mise en place d'espaces « Safe Place ». Fin 2023, la branche a lancé, en France, en partenariat avec RATP Travel Retail, les lieux labélisés « Safe place UMay » qui permettent d'accueillir les voyageurs victimes de harcèlements ou violences sexistes et sexuelles. Le personnel des espaces de vente a suivi des sessions de pédagogie afin de pouvoir accueillir toute personne se sentant victime de ces violences, et de les accompagner. L'objectif est de déployer le dispositif sur toutes les enseignes opérées par le Groupe et implantées sur le réseau RATP.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Une procédure spécifique à suivre a été définie pour les responsables locaux des activités Restauration afin de prendre en charge les retours des consommateurs, la gestion des produits problématiques et remonter les informations en interne auprès des responsables Contrôle et Qualité du siège, lors des incidents ayant porté une atteinte majeure à la santé et la sécurité des consommateurs.

Procédures de dialogue

Lagardère Travel Retail n'a pas établi de processus spécifique pour échanger avec ses consommateurs ou leurs représentants potentiels. Étant donné que ses principaux clients se trouvent dans des lieux de passage comme les gares ou les aéroports, il est plus difficile d'établir une base de référence stable et récurrente.

Néanmoins, des études clientèles peuvent être réalisées lors d'appels d'offres, en amont de l'ouverture de points de vente. Des échanges sont également tenus avec les concédants (gares ou aéroports) afin de s'adapter aux préférences locales lors du début du partenariat, ou en cours de contrat pour adapter les espaces de vente à l'évolution des besoins si nécessaire.

Canal mis à disposition des consommateurs

Depuis 2018, l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a mis en place un outil interne, WellDone, qui centralise la gestion des process, des informations et des contrôles en termes de qualité opérationnelle, de santé et de sécurité alimentaire et de remontées d'avis clients, toujours dans l'optique d'améliorer ses opérations, la satisfaction client et de réduire les risques d'incident.

Le module « Visibilishop » de la plateforme WellDone centralise les avis clients issus de plateformes reconnues telles que Google, Tripadvisor, Yelp et The Fork. Ces données, accessibles à l'échelle globale ou par pays, permettent aux responsables locaux de les consulter et d'y répondre directement via la plateforme. WellDone génère une note moyenne des avis et facilite l'élaboration, le suivi et l'exécution de plans d'action. Cet outil aide les équipes locales à ajuster les actions à entreprendre en fonction des retours clients, et en tenant compte tant de la qualité opérationnelle que des normes de santé et de sécurité alimentaire. Grâce à son déploiement, les équipes Qualité ont observé une nette amélioration de la satisfaction client, avec une moyenne globale atteignant 4,20 sur 5 en novembre 2025, contre 4,19 fin 2024. Visibilishop est désormais déployé dans presque tous les pays où l'activité Restauration est présente.

L'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a également mis en place un système de QR code spécifique à chaque point de vente, que les gérants peuvent déployer afin de favoriser les retours clients. Aujourd'hui, ce système a été mis en place par 1/3 des points de restauration. Lagardère Travel Retail souhaite atteindre un taux de satisfaction moyen de 4,5 sur 5 auprès de ses consommateurs.

Trois incidents relatifs aux consommateurs ont été signalés au Groupe par le biais de la ligne d'alerte éthique au cours de l'exercice 2025. Un incident signalé portait sur la discrimination et deux sur la santé et la sécurité. Un incident a été classé comme avéré, les deux autres comme non avérés.

2.3.3.1.3. LA SÉCURITÉ PHYSIQUE DES SPECTATEURS CHEZ LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Actions mises en œuvre en 2025 par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de santé et sécurité n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. Cet enjeu est néanmoins géré par la mise en place d'un plan d'action structuré et déployé de manière continue, reposant sur deux éléments clés : la sécurité et la sûreté des spectateurs. Ce plan d'action permet à l'entité d'atténuer les risques liés à la santé et à la sécurité des spectateurs, tels que décrits en section 2.3.3.1.1 du présent rapport.

Toutes les salles du pôle Lagardère Live Entertainment constituent des Établissements Recevant du Public (ERP) de type L (salles de spectacles) et de catégorie 1 (établissements recevant plus de 1 500 personnes). À ce titre, elles doivent respecter les obligations en vigueur en France en application du Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (arrêté du 25 juin 1980) : nombre de dégagements minimums, résistance au feu des matériaux utilisés dans la salle, nombre minimum d'agents constituant le service de sécurité incendie, etc. Le respect de ces obligations est soumis à la vérification périodique des commissions départementales de sécurité qui autorisent la poursuite de l'exploitation de l'établissement.

Dans toutes ses salles, Lagardère Live Entertainment exige contractuellement que ses prestataires en charge de la sécurité Incendie et de la sûreté assurent la continuité au sein de leurs équipes, afin de garantir une parfaite connaissance des installations. Cette mesure vise à améliorer la réactivité et la gestion des incidents en cas de problème. L'efficacité de cette démarche est suivie par le taux de rotation du personnel au sein des équipes.

2 Rapport de durabilité

Par ailleurs, tous les personnels chargés de l'accueil du public dans les salles suivent chaque année une formation sur l'évacuation en cas d'incendie ou d'autres incidents. Un budget est dédié au financement de cette formation, et Lagardère Live Entertainment évalue son efficacité en suivant le nombre de personnels formés.

Lagardère Live Entertainment veille également à choisir des prestataires ayant une expérience reconnue dans le secteur du spectacle vivant dans toutes ses salles, car l'accueil du public dans une salle de spectacles exige des compétences spécifiques. L'efficacité de cette action repose sur la vérification de l'expérience du prestataire.

Pour assurer une prise en charge immédiate des personnes souffrantes parmi le public accueilli, Lagardère Live Entertainment a mis en place deux mesures principales pour chaque spectacle. Tout d'abord, pour les spectacles ayant lieu à l'Arkéa Arena, Lagardère Live Entertainment déploie un Dispositif Prévisionnel de Secours (DPS) pour fournir les premiers secours nécessaires. Ensuite, dans ses salles parisiennes, l'entité veille à maintenir la présence d'un médecin de garde. En cas d'absence de ce dernier et en situation d'urgence, les pompiers sont sollicités. De plus, des formations régulières aux gestes de premiers secours sont organisées pour les équipes de toutes les salles, avec un budget dédié à ces formations. L'efficacité de cette mesure est suivie grâce au nombre de personnels formés.

Lagardère Live Entertainment a également aménagé des « safe places » depuis 2024 au sein de l'Arkéa Arena pour accueillir les personnes exposées à des comportements violents, discriminants et/ou oppressifs, en leur offrant un espace de calme, d'écoute et d'orientation. Une initiative dont le résultat attendu est de garantir la sécurité et le bien-être de toute personne qui se sentirait menacée. Afin de suivre l'efficacité de cette mesure, Lagardère Live Entertainment déploie des enquêtes de satisfaction auprès du public, des prestataires, des productions et des salariés de ces salles depuis fin 2025.

Enfin, pour sensibiliser le public aux risques auditifs liés à l'écoute des concerts, la branche mène des actions de prévention à l'Arkéa Arena dix fois par an. À cette occasion, Acuitis, partenaire officiel de l'Arkéa Arena, est présent pour informer et sensibiliser les spectateurs aux risques de diffusion de sons amplifiés, en distribuant une brochure dédiée. Leur efficacité est évaluée par des enquêtes de satisfaction menées auprès du public chaque année.



Mise à disposition de protections auditives pour les spectateurs de l'Arkéa Arena de Bordeaux (France).

Bien que des budgets soient alloués à ces actions, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif. Les actions sont menées et supervisées au niveau local.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Chaque incident dans les salles est remonté à la Direction Juridique et à la Direction Générale de Lagardère Live Entertainment, qui l'analysent et mettent en place les correctifs nécessaires. Selon la nature des incidents, ces mesures correctives peuvent consister en un rappel de la conduite à tenir ou en une adaptation des processus en place, par exemple.

Concernant la sécurité Incendie, le Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) détermine quelles mesures sont nécessaires et appropriées pour prévenir et faire face à un impact négatif. En matière de sûreté, ce sont les directeurs techniques des salles, en collaboration avec le prestataire Sûreté, qui déterminent le dispositif à mettre en place en fonction du type d'événement et du public attendu.

Aucun impact négatif important relatif à la santé et sécurité des consommateurs n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2025.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère Live Entertainment n'a pas mis en place de dialogues formels avec les spectateurs. Toutefois, en cas d'incident, ils peuvent lors des événements s'adresser aux équipes de salle et/ou de sécurité. Dans chacune de ses entités, Lagardère Live Entertainment dispose d'un service client chargé de remonter les problématiques soulevées par les spectateurs (par mail ou par téléphone). Lorsqu'il s'agit de problèmes liés à la santé ou à la sécurité des personnes, les responsables des entités traitent ces situations en collaboration avec le service juridique de Lagardère Live Entertainment, sous validation de la Direction Générale. Par ailleurs, un reporting après chaque événement permet d'identifier quels ont été les incidents et la manière dont ils ont été résolus.

2.3.3.2 CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET ACCÈS À LA CULTURE

2.3.3.2.1. L'ENJEU DE LA CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET L'ACCÈS À LA CULTURE (SBM-3)

Les activités de Lagardère Publishing (édition), Lagardère News (presse), Lagardère Radio (radio) et Lagardère Live Entertainment (spectacles) sont, par essence, productrices de contenus à caractère informatifs, éducatifs et culturels. Ces branches ont donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès à l'éducation et contribuer à la démocratisation de la culture.

Les mesures prises pour faciliter l'accessibilité des contenus aux personnes en situation de handicap, les dons de livres pour soutenir les personnes éloignées de la lecture et les partenariats avec des acteurs du tissu associatif pour promouvoir l'éducation comptent parmi les activités qui engendrent cet impact positif.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et facilitation de l'accès à la culture	Lagardère Publishing	-	Renforcer l'accessibilité des contenus ; Promouvoir la lecture auprès de tous les publics	-
		Lagardère News-Radio	-	Diffuser des contenus à portée culturelle (littérature, cinéma, etc.) ; Promouvoir les métiers des médias	-
		Lagardère Live Entertainment	-	Démocratiser et faciliter l'accès aux spectacles	-

2.3.3.2.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre affirme son engagement en faveur de l'accès à l'éducation et à la culture en adaptant sa stratégie pour mieux répondre aux besoins d'un public large. La branche s'efforce de réduire les obstacles à l'accès à ses contenus, en prenant en compte les intérêts et les besoins de divers groupes.

La branche ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, cet enjeu est inhérent aux activités éditoriales de la branche, qui s'engage à :

- ▶ mettre en œuvre des initiatives pour améliorer l'accessibilité de ses contenus, en proposant des formats numériques accessibles et en développant le livre audio ;
- ▶ faciliter l'accès aux contenus par le biais des dons de livres pour soutenir des populations éloignées de la lecture, contribuant ainsi à la réduction des inégalités en matière d'accès à la culture ;
- ▶ soutenir et collaborer avec différents acteurs issus notamment du secteur associatif pour promouvoir la lecture et l'éducation.

Ces engagements, mis en œuvre tant en France qu'à l'international, s'appliquent à tous les consommateurs, avec une attention particulière portée aux personnes éloignées de la lecture.

Pour soutenir ces engagements, Hachette Livre a mis en œuvre des actions spécifiques.

En matière d'accessibilité des contenus, Hachette Livre cherche à rendre toutes ses nouveautés d'ouvrages de texte disponibles en version numérique nativement accessible au format ePub 3, afin de répondre aux besoins des lecteurs malvoyants, aveugles ou souffrant de troubles d'apprentissage. Dès 2019, l'entité a signé la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter). En 2025, 100 % des nouveautés d'ouvrages de texte publiés par le Groupe étaient accessibles au niveau 1, qui correspond à une production au format accessible ePub 3, et 98 % ont atteint le niveau 2, un standard d'accessibilité renforcé validé par le logiciel ACE (Accessibility Checker for eBooks). À ce titre, Lagardère Publishing se positionne comme un pionnier devant la nouvelle directive européenne sur l'accessibilité (European Accessibility Act) entrée en vigueur en 2025, qui impose désormais que tous les nouveaux livres numériques soient accessibles aux personnes en situation de handicap.

Des audits réguliers vérifient le respect des critères d'accessibilité, en conformité avec les exigences légales européennes et nationales.

Hachette Livre a également noué des partenariats avec des organisations spécialisées pour rendre ses contenus accessibles à un large public. En France, 20 maisons d'édition du groupe collaborent avec Mobidys afin d'adapter des ouvrages en formats accessibles (Frog, Daisy) pour les lecteurs dyslexiques ou en

difficulté d'apprentissage. À travers ce partenariat, ce sont plus de 300 titres qui ont été adaptés et mis à disposition des établissements scolaires.

À l'international, Hachette UK collabore avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre ses ouvrages accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, adaptée aux besoins des malvoyants. En 2024, Hachette UK est devenue la première entreprise britannique à publier un livre en partenariat avec NavJens, une technologie d'accessibilité pour personnes malvoyantes. Ce système utilise des QR codes spécialisés qui, une fois scannés, déclenchent des messages audios, offrant ainsi une expérience de lecture inclusive et accessible.

En Espagne, Grupo Anaya renforce l'accessibilité de ses ressources éducatives en développant des manuels imprimés et numériques conformes aux principes du Universal Design for Learning (UDL), en collaboration avec des organisations spécialisées. En 2025, des actions de sensibilisation et de formation ont été menées auprès des équipes éditoriales, notamment des sessions animées par Plena Inclusión sur les textes en langage « facile à lire » et sur l'accessibilité cognitive, afin d'accompagner la mise en œuvre de lignes directrices adaptées aux besoins des élèves. Parallèlement, Anaya travaille au développement d'une nouvelle plateforme éducative et de contenus « nativement accessibles », avec l'objectif que les ressources publiées pour la campagne 2026 respectent les critères d'accessibilité de niveau AA définis par les Web Content Accessibility Guidelines (WCAG).

Le livre audio est une autre priorité stratégique pour Hachette Livre, qui s'efforce d'augmenter la disponibilité de ce format sur ses principaux marchés afin de répondre aux besoins des personnes malvoyantes et en difficulté de lecture. En 2025, 29 018 livres audio étaient disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing, contre 26 029 en 2024. Ce format connaît une forte croissance en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne. En France, en octobre 2024, un partenariat a été lancé avec Spotify pour offrir aux abonnés premium un accès étendu au catalogue de livres audio distribués par Hachette Livre, dont Audiolib, premier éditeur de livres audios en France. Ce partenariat vise à accroître la disponibilité des œuvres littéraires pour un large public, y compris les jeunes générations, tout en assurant une juste rémunération des auteurs et ayants droit.

En 2025, Grupo Anaya a élargi ses accords commerciaux et enrichi son catalogue de livres audio. Cette initiative vise à faciliter l'accès à la lecture pour un public plus large, notamment les personnes malvoyantes ou en difficulté de lecture, et contribue à diversifier les formats de diffusion de la culture en langue espagnole.

Au-delà de ses activités commerciales, Hachette Livre soutient également l'accès à la lecture par des initiatives de dons de livres, tant en France qu'à l'international. Dans le cadre de son partenariat avec le pôle Égalité des Chances de Sciences Po, Hachette Livre offre des livres aux étudiants admis via la filière Conventions d'Éducation Prioritaire (CEP). Aux États-Unis, Hachette Book Group soutient

l'initiative Book Rich Environments de la National Book Foundation, qui vise à mettre à disposition des enfants et des familles des livres de qualité sur l'ensemble du territoire américain. En 2025, dans le cadre de ce partenariat, Hachette Book Group a fait don de plus de 14 000 ouvrages, contribuant ainsi à réduire les inégalités d'accès à la lecture. La filiale a également fourni 2 000 livres à Behind the Book, une organisation qui accompagne les jeunes grâce à des programmes mettant en avant la diversité des livres et des auteurs. Au total, plus de 29 000 livres neufs ont été offerts en 2025 à plus de 30 organisations œuvrant en faveur de la diversité et du soutien aux communautés défavorisées aux États-Unis.

Hachette Livre soutient la recherche et le développement dans le secteur éducatif. Depuis 2017, la branche participe activement au fonds Educapital, qui accompagne des start-up innovantes dans le domaine de l'éducation, afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité des ressources pédagogiques. En parallèle, Hachette UK collabore depuis trois ans avec le National Literacy Trust dans le cadre du programme « Changing the Story Reading Programme », en utilisant les ressources Reading Planet de Hodder Education pour aider les enfants en difficulté de lecture.

Enfin, en 2025, Hachette Livre a poursuivi son engagement en matière de solidarité en mobilisant ses collaborateurs autour de différentes actions visant à promouvoir l'accès à la culture et à l'éducation.

En France, le partenariat avec Bibliothèques Sans Frontières (BSF), signé en 2023 pour une durée de trois ans, demeure l'un des piliers de l'engagement sociétal de Hachette Livre. En 2025, deux journées d'action solidaire ont été organisées, permettant à une vingtaine de collaborateurs de se mobiliser pour le tri, le catalogage et la préparation de livres destinés aux bénéficiaires de BSF dans l'entrepôt de l'association à Épône. Hachette Livre a également renouvelé sa participation au Design Jam, le hackathon annuel de BSF, consacré cette année à l'inclusion des filles et des femmes dans les projets de l'association. La gamme de carnets solidaires lancée en 2024, dont l'intégralité des bénéfices est reversée à BSF, a aussi continué d'être diffusée en 2025.

En 2025, Hachette UK et Hachette Book Group ont lancé Raising Readers, une campagne d'ampleur, à la fois immédiate et durable, destinée à sensibiliser au recul précoce de la lecture plaisir chez les enfants. Dans ce cadre, les actions menées incluent l'ajout de textes de sensibilisation en fin d'ouvrage, des partenariats solidaires et des collaborations avec des marques, ainsi que des programmes de bénévolat des collaborateurs. En outre, plus de 800 livres jeunesse ont été emballés puis distribués à des enfants pendant la période des fêtes.



L'actrice Reese Witherspoon est la porte-parole de la campagne Raising Readers lancée par Hachette UK et Hachette Book Group en 2025.

Au Royaume-Uni, Hachette UK mène une série d'initiatives caritatives et d'actions solidaires en faveur de la lecture et de l'accès à la culture. La filiale collabore notamment avec Chapter One, dans le cadre d'un partenariat récurrent au sein duquel 60 collaborateurs lisent chaque semaine pendant une heure avec un enfant en difficulté tout au long de l'année scolaire. Hachette UK entretient également un partenariat structurant avec le National Literacy Trust, qui comprend l'organisation d'événements dédiés à la lecture, la collecte de fonds et un programme d'actions visant à atteindre plus de 4 000 enfants et parents, tout en offrant plus de 100 opportunités de bénévolat aux salariés.

Par ailleurs, au Royaume-Uni, tous les collaborateurs sont encouragés à consacrer deux jours de travail par an à des actions solidaires ou citoyennes. En juin 2025, ces journées ont été relancées sous le nom de Discover Days, proposant aux équipes huit expériences solidaires à réaliser d'ici juin 2026.

En Espagne, Grupo Anaya a poursuivi en 2025 son engagement sociétal à travers un marché de Noël solidaire organisé dans plusieurs villes en partenariat avec la FDI Foundation, permettant l'implication de collaborateurs et le soutien d'associations locales. Les salariés ont également participé à une opération de dons destinée à des enfants en situation d'exclusion sociale. Par ailleurs, la filiale espagnole a lancé les Commitment Awards, un appel à projet récompensant une association présentant une initiative à impact social, éducatif ou culturel, et mobilisant les collaborateurs dans son développement.

En matière de ressources allouées, Hachette Livre apporte un soutien financier à diverses causes et associations œuvrant en faveur de l'éducation, notamment via la Fondation Hachette pour la Lecture, décrite plus bas.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, une telle formalisation serait incompatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

L'enjeu de la contribution à l'éducation et l'accès à la culture, inhérent aux activités de production de contenus journalistiques des deux entités, est donc géré de manière décentralisée. Par le biais de leurs marques médias, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent quotidiennement à partager la connaissance et à cultiver la curiosité en offrant à leur public un large éventail de programmes et de publications.

Plusieurs actions sont déployées de manière continue pour concrétiser, cet engagement dans les contenus éditoriaux.

Europe 1 propose des émissions spécifiquement consacrées à la culture. C'est par exemple le cas de l'émission *La voix est livre*, diffusée le dimanche et animée par Nicolas Carreau, dans laquelle la littérature est mise à l'honneur. La promotion de la culture intervient également dans des chroniques présentées au sein d'émissions. C'est notamment le cas de *La prescription culture* sur Europe 1. Tous les jours, dans l'émission *Europe 1 Matin*, deux chroniqueurs présentent les informations indispensables à connaître en matière de culture : les dernières actualités musicales, les sorties littéraires ou cinéma, les nouvelles pièces de théâtre et les séries à ne pas manquer.

Concernant la presse écrite, chaque semaine, *Le Journal du Dimanche*, *Le JDN* et *Le JDMag* proposent des pages dédiées à la culture (cinéma, théâtre, etc.). À travers des critiques, des portraits d'artistes et des analyses approfondies, ces pages permettent au grand public de découvrir les tendances culturelles ainsi que les œuvres marquantes.

Lagardère News et Lagardère Radio mènent également des initiatives spécifiques pour favoriser l'accès à la culture et à l'éducation. Le prix littéraire Europe 1 – GMF récompense par exemple tous les ans une œuvre célébrant le collectif et les valeurs humaines. En 2025, ce prix a récompensé Sophie Brocas pour son ouvrage *Le lit clos*, un roman historique sur fond de lutte féministe et de révolte.



Le lit clos de Sophie Brocas, lauréate 2025 du prix littéraire Europe 1 – GMF.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Radio encouragent les collaborateurs à s'engager pour différentes causes. Parmi elles, l'éducation aux médias. Depuis 2014, Europe 1 participe à la Semaine de la presse et des médias dans l'École qui a pour objectif de permettre à des écoliers, collégiens ou lycéens de mieux connaître l'univers des médias, d'en comprendre les enjeux culturels et démocratiques et de stimuler leur intérêt pour l'actualité. En 2025, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour faire découvrir les métiers des médias aux 250 jeunes présents dans les locaux de la radio.



Participation de Lagardère Radio à la Semaine de la presse et des médias dans l'École 2025.

En matière de dialogue, les auditeurs et les lecteurs interagissent avec les médias du Groupe pour donner leur avis sur les sujets abordés via différents canaux.

- ▶ Le Club Europe 1 : un lieu de rencontre et de partage entre les auditeurs d'Europe 1 et la station. Au sein du Club, les auditeurs donnent leur avis sur les programmes, participent aux événements d'Europe 1 partout en France, découvrent les coulisses et rencontrent les équipes de la radio.
- ▶ Les réactions à l'antenne des auditeurs pendant les émissions : par exemple, dans l'émission *Pascal Praud et vous* ou dans l'émission *Christine Kelly et vous*, les auditeurs ont la parole et peuvent réagir en direct à l'antenne.
- ▶ Le vote des auditeurs et des lecteurs à l'occasion de certains événements. Par exemple, pour les Trophées Europe 1 de l'avenir, une catégorie « Coup de cœur RSE des auditeurs » a été instaurée dans laquelle les auditeurs votent pour l'entreprise ou l'association innovante de leur choix.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes. La performance des actions se mesure toutefois par l'adhésion des auditeurs, la mesure régulière des audiences et à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

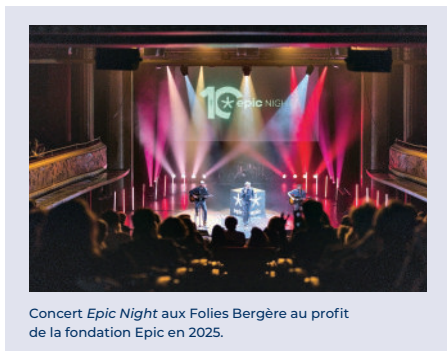
Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. Cet enjeu est géré au niveau local, par la mise en place d'un plan d'actions structuré et déployé de manière continue.

En matière d'accessibilité culturelle, l'entité a déployé plusieurs actions afin de démocratiser l'accès à la culture. Elle a mis en place des billetteries solidaires, et propose des tarifs réduits et des gratuités pour permettre aux personnes à faibles revenus, aux jeunes (via le pass culture) et aux publics éloignés de participer aux événements culturels qu'elle produit. L'artiste -M-, produit par L Productions, accueille par exemple sur toutes ses dates des associations (Secours Populaire, Maison des femmes, CêKeDuBonheur) à qui sont offertes des places de concerts. Il met également à disposition des stands pour que des associations promeuvent leurs actions auprès de son public (Secours populaire, Clowns Sans Frontières, SOS Méditerranée). Les artistes émergents de L Productions, tels Michel Hubert et Méli ssende, participent également à des actions culturelles auprès des scolaires et des hôpitaux.

Depuis 2023, des initiatives spécifiques sont également déployées pour rendre les salles et les spectacles accessibles aux personnes en situation de handicap, notamment les publics atteints de TSA (Troubles du Spectre de l'Autisme), via des infrastructures aux accès adaptés, des kits sensoriels, des parcours créés et dédiés (scénario social en FALC, ou facile à lire et à comprendre) ou encore des guides. En outre, l'Arkéa Arena est, depuis mai 2025, titulaire du label Tourisme & Handicap, décerné sur les quatre principaux handicaps : moteur, visuel, auditif et mental. Ce label, délivré par Atout France, se base sur un référentiel avec une centaine de critères et un audit sur site.

En mai 2025, Arkéa Arena a également conçu son nouveau site internet afin de renforcer son accessibilité et son inclusion numérique. En outre, certains concerts de Hoshi en festival ont été chansignés (un travail qui mélange la traduction en langue des signes et l'interprétation en simultané et en live).

Enfin, l'entité soutient des projets sociaux en accueillant des concerts à but non lucratif en faveur de certaines associations d'utilité publique. Ainsi, en 2025, les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment ont accueilli : *Princesse Margot, À la vie, à l'amour, La nuit de la déprime*, le concert caritatif *Du bout des lèvres* ou encore *Epic Night*. Enfin, en 2025, Lagardère Live Entertainment a également fait bénéficier de ses salles, à des tarifs préférentiels, à des écoles de danse et de cirque, pour leurs galas annuels.



Concert *Epic Night* aux Folies Bergère au profit de la fondation Epic en 2025.

Les actions déployées s'appliquent à toutes les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment (Folies Bergère, Casino de Paris et Arkéa Arena) ainsi qu'aux tournées organisées par L Productions. Elles s'adressent à tous les publics avec une attention particulière portée aux groupes traditionnellement éloignés de la culture. Elles concernent tant l'amont de la chaîne de valeur

de la branche (production de spectacles, choix des œuvres programmées, soutien aux artistes émergents) que l'aval (accueil des publics, accessibilité des salles, tournées culturelles). Par ailleurs, Lagardère Live Entertainment collabore avec des associations spécialisées dans le handicap et l'inclusion, ainsi qu'avec des acteurs locaux pour étendre la portée de ses actions.

Lagardère Live Entertainment met en place une procédure rigoureuse pour assurer le suivi de son plan d'action relatif à la contribution à l'éducation et à l'accès à la culture. Ce suivi repose sur plusieurs mécanismes :

- ▶ chaque année, un rapport d'activité est élaboré pour évaluer l'efficacité des actions mises en place (taux de fréquentation des spectacles par les publics ciblés : jeunes, personnes en situation de handicap, etc.) ;
- ▶ la collecte des avis des spectateurs, en particulier pour les initiatives liées à l'accessibilité, afin d'ajuster les dispositifs si nécessaire ;
- ▶ un comité de suivi interne, incluant des représentants de la direction, des équipes artistiques, de production et des équipes techniques, qui se réunit régulièrement pour analyser les résultats des initiatives et identifier les axes d'amélioration ;
- ▶ des partenariats et audits externes : Lagardère Live Entertainment collabore avec des organisations œuvrant pour l'inclusion des personnes en situation de handicap pour s'assurer que les dispositifs sont adaptés et efficaces.

Ce suivi garantit une adaptation constante des initiatives et permet à Lagardère Live Entertainment de réagir rapidement face aux défis et opportunités identifiés.

Concernant les ressources allouées, des équipes de production, techniques et d'accueil ainsi que des spécialistes en accessibilité sont mobilisées pour accompagner la mise en œuvre des actions. Des budgets sont également alloués pour l'aménagement des infrastructures, comme l'accès PMR (Personnes à Mobilité Réduite) et l'installation de dispositifs d'aide, ainsi que pour le soutien aux jeunes artistes. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif.

2.3.3.2.3. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'exercice	29 018	26 029	23 594
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1) à la fin de l'exercice	100 %	100 %	99 %
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2) à la fin de l'exercice	98 %	98 %	84 %
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice ^(*)	5 502	5 722	-
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice ^(*)	25 221	40 006	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

La variation constatée entre 2024 et 2025 sur les heures de travail ouvrées consacrées à des actions de solidarité s'explique par l'amélioration de la méthodologie d'estimation de Lagardère Travel Retail sur les points de vente (périmètre France).

2.3.3.2.4. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

Créée en 2021, La Fondation Hachette pour la lecture, abritée à la Fondation de France, poursuit deux missions principales.

Lecture et accès à l'éducation

La Fondation Hachette pour la lecture appuie des projets et associations qui facilitent l'accès à l'éducation, tout en contribuant à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire. Ces initiatives s'adressent à la petite enfance, aux jeunes (de la maternelle au lycée) ainsi qu'à leurs familles, et permettent à un public large d'accéder au savoir et de découvrir la lecture.

Lecture et lien social

La Fondation soutient également les associations et structures qui utilisent la lecture comme outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture. Qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap,

détenues, éloignées de l'emploi, précaires ou illettrées, elle accompagne les projets qui placent l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture et de l'écriture, au cœur de leur démarche.

En 2025, son appel à projets a suscité un vif intérêt, avec un chiffre record de candidatures reçues. La Fondation a attribué des dotations allant de 10 000 à 50 000 € à onze porteurs de projets ambitieux (dont trois déjà soutenus en 2024). Parmi eux, l'Afey (Association de la fondation étudiante pour la ville) qui éveille et développe l'apprentissage du langage et de la lecture auprès de jeunes enfants issus de quartiers prioritaires en potentielle fragilité avec l'oral et l'écrit, et les Blouses Roses qui propose des actions auprès de personnes déficientes visuelles hospitalisées et de personnes âgées en Ehpad pour rompre leur solitude par la lecture. Depuis sa création, la Fondation Hachette pour la lecture a soutenu 34 structures, qui démocratisent la lecture et le livre, permettant ainsi au plus grand nombre de (re)découvrir le plaisir de lire, en France et à l'étranger.

2.3.3.2.5. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Dotations attribuées au cours de l'exercice (fourchette)	de 10 000 à 50 000 €	de 10 000 à 78 000 €	de 15 000 à 50 000 €
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	229	177	200
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	11	8	13

2.3.3.3 LIBERTÉ D'EXPRESSION ET PLURALISME DES CONTENUS

2.3.3.3.1. L'ENJEU DE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION ET DU PLURALISME DES CONTENUS (SBM-3)

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio font partie de secteurs où la qualité et la fiabilité des contenus sont cruciales pour assurer le respect de la liberté d'expression, la

clarté de la différence entre fiction et information, la fiabilité de l'information avec des sources vérifiées et l'offre de points de vue et de récits diversifiés et inclusifs.

Par son activité de production de spectacles vivants et de concerts, Lagardère Live Entertainment a la responsabilité, dans ses choix de spectacles, de concerts et d'artistes, de veiller au respect de la liberté d'expression et d'offrir des points de vue diversifiés et inclusifs.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Faciliter l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés	Lagardère Publishing	-	Garantir l'indépendance de chaque maison d'édition ; Promouvoir la diversité de l'offre éditoriale	-
		Lagardère News-Radio	-	Assurer le pluralisme des contenus par le biais du respect des lignes directrices fixées par l'Arcom	-
		Lagardère Live Entertainment	-	Soutenir la diversité artistique	-

2.3.3.3.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1, S4-2, S4-3, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre s'engage à préserver le rôle central de la lecture comme vecteur de la culture, de la découverte, de l'opinion et des débats.

La liberté éditoriale des différentes maisons du Groupe et les talents qui les constituent s'efforcent de promouvoir la qualité, la fiabilité et la diversité des contenus. L'organisation de la branche est fondée sur un principe d'indépendance des maisons d'édition,

qui sont seules décisionnaires sur les contenus qu'elles publient. Ainsi, Hachette Livre ne dispose pas d'une politique formalisée sur la liberté d'expression et le pluralisme des contenus telle que requise par les ESRS, puisque cet enjeu est intrinsèquement lié à son activité.

Les éditeurs du groupe Hachette Livre identifient les auteurs les plus variés possibles et s'attachent à faire entendre des voix sous-représentées. La diversité des auteurs est en effet essentielle pour correspondre toujours plus à celle de la société et pour toucher de nouveaux lecteurs.

Depuis la fondation de Hachette Livre par Louis Hachette, les éditeurs œuvrent sans cesse pour relever le défi du débat d'idées grâce à une immense diversité de contenus. Hachette Livre opère également sur une diversité de marchés : livres, fascicules, jeux de société, papeterie, studio de jeux. Sur le marché du livre, ce sont plus de 15 000 nouveautés qui ont été publiées en 2025, sur des segments variés tels que : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique, sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules.

Les éditeurs de Hachette Livre s'attachent, en outre, à favoriser l'émergence de contenus à impacts, en abordant des thématiques diverses telles que l'écologie, le féminisme, l'inclusion ou encore la diversité. C'est le cas par exemple pour l'éditeur écologique et militant La Plage, la collection féministe Les Insolentes lancée en 2021 au sein de Hachette Pratique, le label Nouveaux jours aux éditions JC Lattès en 2023 ou encore le label La Grenade créé en 2020 au sein des éditions JC Lattès, avec l'objectif de « promouvoir des histoires habitées de diversité ».

À l'international, plusieurs initiatives ont été lancées avec le même objectif. Ainsi chez Hachette UK, Dialogue Books, créé en 2017, est dédié à faire entendre des voix de minorités (ethniques, sociales, LGBTQI+). Un nouveau prix littéraire, le prix Mo Siewcharan, a été créé en 2019 et récompense les auteurs issus de la diversité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK organise également The Future Bookshelf, un programme pérenne proposant des projets d'écriture créative et de concours offrant des prix, des opportunités de mentorat, ainsi qu'un accompagnement au développement des compétences pour les aspirants auteurs et graphistes issus de milieux sous-représentés. Ce programme vise à découvrir des œuvres qui n'auraient peut-être pas été publiées autrement et de créer des catalogues plus riches et diversifiés au sein des différentes maisons d'édition du Groupe.

Chez Hachette Book Group aux États-Unis, la marque éditoriale Legacy Lit, lancée en 2020, a pour vocation d'amplifier les voix de communautés sous-représentées. Au sein de Grupo Anaya, des collections telles que Feminismos d'Editorial Cátedra et Oberon abordent, pour la première, les études critiques consacrées aux femmes et à leurs représentations au fil de l'histoire, et, pour la seconde, des thématiques contemporaines comme la lutte pour les droits et l'égalité de la communauté LGBTQI+.

Membre fondateur du cercle des éditeurs de PEN International, Hachette Livre est donateur auprès de PEN American, pour soutenir et défendre la liberté d'expression, la libre pensée, le débat éclairé et nuancé. Dans ce cadre, Hachette Book Group a effectué en 2025 un don de 25 000 dollars lors du Literary Gala, événement qui rendait hommage à plusieurs personnalités engagées pour la liberté intellectuelle.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des maisons d'édition.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de liberté d'expression et pluralisme des contenus n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards.

Tant sur la presse écrite que sur la radio, les équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction sont constituées de journalistes titulaires d'une carte de presse, favorisant le respect

des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et de vérification des informations diffusées. Lagardère News et Lagardère Radio veillent tout particulièrement à ce que la totalité des directeurs des rédactions des titres reconnus « Information politique et générale » (Europe 1, *Le Journal du Dimanche* et *Le JDNNews*) soient détenteurs de cette carte.

L'activité de Lagardère Radio est encadrée par les règles fixées par l'Arcom, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique. En contrepartie de l'exploitation gratuite d'une fréquence publique, les radios ont en effet des obligations à respecter et veillent notamment à la juste représentativité de chacun des courants politiques au sein de leurs émissions. L'Arcom est garante de ce pluralisme.

Pour y parvenir, les radios doivent tenir un décompte des temps d'intervention des personnalités politiques. Ce calcul s'effectue au cours des périodes électorales mais aussi en dehors de celles-ci, tout au long de l'année.

Le contrôle de l'Arcom est effectué chaque trimestre dans l'ensemble des programmes.

Ces dispositions sont renforcées à l'occasion de chaque campagne électorale par une recommandation complémentaire de l'Arcom. Le respect de l'équité entre les listes de candidats ou entre les candidats eux-mêmes – voire le respect de l'égalité en ce qui concerne les candidats à l'élection présidentielle – est apprécié par l'Arcom tout au long de la période de campagne.

En juillet 2024, l'Arcom a publié une nouvelle délibération relative au respect du principe de pluralisme des courants de pensée et d'opinion qui vient compléter le dispositif actuel. Par sa décision du 13 février 2024, le Conseil d'État a en effet jugé que, dans l'exercice de ses missions, l'Arcom devait prendre en compte la diversité des courants de pensée et d'opinion exprimés par l'ensemble des participants aux programmes diffusés, et non plus des seules personnalités politiques.

Cette appréciation porte en particulier sur les programmes d'information ou concourant à l'information mais tous les programmes sont concernés. Elle porte sur une durée minimum de trois mois pour les éditeurs de radios notamment.

En cas de non-respect de ces règles relatives au pluralisme, les médias peuvent être sanctionnés par l'Arcom.

Par ailleurs, au-delà de ces règles, les radios de Lagardère se sont engagées auprès de l'Arcom (au sein de leurs conventions ou par le biais de charte) à porter sur leurs antennes, lorsque cela est compatible avec leur ligne éditoriale, des programmes portant sur différentes thématiques : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et paraport, sport féminin, éducations aux médias.

Depuis le 1^{er} janvier 2024, Europe 1 a choisi d'externaliser le décompte des durées d'interventions des personnalités politiques et de leurs soutiens sur son antenne. Europe 1 remet ainsi mensuellement à l'Arcom des déclarations liées aux interventions de personnalités politiques sur son antenne.

En outre, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat média climat, l'engageant notamment à suivre et à publier un indicateur du nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes. Au-delà de ce contrat, l'entité remet également annuellement à l'Arcom des bilans liés aux différentes thématiques qu'elle s'est engagée à aborder dans le cadre des différents programmes : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et paraport, sport féminin, éducations aux médias.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice ^(*)	40 heures	Plus de 50 heures	Plus de 50 heures

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.

Bien que le nombre de sujets environnementaux diffusés soit similaire entre 2024 et 2025, la variation du volume horaire dédié résulte d'une évolution des formats utilisés. L'écart entre les deux années (40 heures en 2025, contre 50 heures en 2024) s'explique par la prédominance, en 2025, de contenus courts – notamment des interventions d'environ 30 secondes issues des flashes d'information – alors qu'en 2024, une part plus importante de la couverture reposait sur des interviews dédiées à ces thématiques, d'une durée moyenne de dix minutes. Cette différence dans la nature des formats diffusés conduit à une diminution du volume horaire comptabilisé.

De manière générale, Lagardère News et Lagardère Radio s'efforcent de contribuer à la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux grâce à leurs contenus éditoriaux. Plusieurs programmes valorisent des initiatives positives et ancrées dans les territoires : *La France bouge*, présenté par Elisabeth Assayag, met en lumière les projets innovants portés par des citoyens, entreprises ou collectivités dans les domaines du travail, de l'éducation ou de la santé, tandis que *Balades en France*, animé par William Leymergie, propose une découverte des régions, de leurs patrimoines culturels et culinaires, ainsi que des savoir-faire locaux.

Par ailleurs, sont offerts des espaces publicitaires à des annonceurs œuvrant pour des grandes causes. Ainsi, entre janvier et août 2025, sur les antennes d'Europe 1, Europe 2 et RFM, 236 000 € d'espaces gracieux ont été mis à disposition de différents annonceurs ou associations comme La Fondation des Femmes, Action contre la Faim ou l'Établissement français du sang.

En matière de dialogue avec les lecteurs/auditeurs et les éditeurs, de presse et de radio, plusieurs textes de loi viennent poser un cadre pour Lagardère News et Lagardère Radio.

- ▶ La loi du 29 juillet 1881 qui consacre la liberté de la presse et pose comme principe sacré la liberté d'expression tout en protégeant le citoyen avec l'instauration d'un droit de réponse.
- ▶ La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, aussi dite loi Léotard, qui pose un cadre à la régulation des médias audiovisuels.
- ▶ La loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, qui instaure un comité d'éthique.

Tant sur la presse que sur la radio, il existe un droit de réponse (article 13 de la loi du 29 juillet 1881), pour permettre à chaque personne physique ou morale mise en cause dans les pages d'un titre de presse ou à l'antenne d'une radio de riposter aux propos tenus la concernant et qui sont susceptibles de porter atteinte à son honneur ou à sa réputation. Les délais et motifs justifiant le recours sont précisément encadrés par la loi.

En complément, d'autres procédures de dialogue prévues par la loi s'imposent aux médias audiovisuels.

Ainsi, l'article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit la mise en place d'un comité d'éthique, relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, composé de personnalités indépendantes, auprès de toute personne morale éditrice d'un service de radio généraliste à vocation nationale qui diffuse des émissions d'information politique et générale. Chargé de contribuer au respect des principes d'honnêteté, d'indépendance et de pluralisme de l'information et des programmes, ainsi que de la Charte déontologique, il peut se saisir ou être consulté à tout moment par les organes dirigeants ou par toute personne interne ou externe, dont des auditeurs. La saisine se fait par mail. Le comité d'éthique est tenu d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir aux principes d'indépendance, d'honnêteté et de pluralisme. Il rédige en outre un rapport annuel qu'il adresse à l'Arcom. Le comité d'éthique d'Europe 1 est constitué de trois personnalités.

Les auditeurs ont également la possibilité de déposer des saisines auprès de l'Arcom via un lien d'alerte dédié. En effet, si un programme diffusé à la radio ou sur un service de rattrapage (replay) semble inapproprié ou nuire au respect des personnes, ne pas permettre une protection adéquate du public ou enfreindre la réglementation audiovisuelle, toute personne a la possibilité de saisir l'Arcom. L'Autorité de régulation procèdera à son examen au regard des règles juridiques applicables afin de déterminer s'il y a un possible manquement. Le collège de l'Arcom décidera ou pas d'intervenir auprès de l'éditeur concerné. En cas de manquement répété, l'Autorité a la possibilité de sanctionner l'éditeur.

Enfin, l'antenne d'Europe 1 est ouverte à tous. De façon volontaire, Europe 1 a mis en place une ligne téléphonique grâce à laquelle les auditeurs peuvent à tout moment réagir à des propos tenus à l'antenne. Le Club Europe 1 constitue également un espace d'échange avec nos auditeurs.

Ainsi, dans tous les cas, les interactions avec les auditeurs sont déclenchées à la demande de ces derniers.

L'ensemble des auditeurs et des lecteurs qui saisissent l'une ou l'autre voie à leur disposition pour interagir avec un de nos médias est protégé par les règles RGPD et l'ensemble des règles mises en place au sein du Groupe.

La fonction et le rôle le plus élevé au sein de l'entreprise auxquels incombe la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que cette interaction ait lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise est celui de la Présidence de Lagardère News et Lagardère Radio.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de liberté d'expression et pluralisme des contenus n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, cela serait contraire aux principes mêmes de la création artistique. Cet enjeu, inhérent aux activités de production de contenus, est donc géré par la mise en œuvre d'actions, déployées de manière continue.

D'abord, Lagardère Live Entertainment soutient la diversité artistique en promouvant des artistes de tous horizons, en particulier ceux issus de minorités ou de groupes sous-représentés dans l'industrie culturelle (genre, ethnicité, orientation sexuelle, handicap). L'entité suit ainsi le pourcentage de spectacles produits par des artistes issus de milieux sous-représentés, ainsi que de la diversité des thématiques abordées dans les œuvres programmées.

Ensuite, Lagardère Live Entertainment promeut la liberté éditoriale. En effet, les artistes programmés et produits bénéficient d'une liberté totale dans la création et le choix des thématiques abordées dans leurs œuvres. Aucun sujet, même sensible, ne doit être censuré, tant que les œuvres respectent les droits humains et la dignité de chacun. Elle encourage la diversité de la programmation en recevant tout type de spectacles, sans discrimination, excepté les demandes affiliées à un parti politique. En favorisant la liberté éditoriale des artistes, Lagardère Live Entertainment vise à protéger la richesse des perspectives artistiques et veille à offrir un espace de création où les créateurs peuvent s'exprimer librement.

Enfin, elle veille au respect des valeurs éthiques, en s'assurant que les œuvres qu'elle produit ou promeut respectent les valeurs fondamentales liées aux droits humains, à la non-discrimination et à la justice sociale, tout en garantissant la diversité des contenus. Lagardère Live Entertainment met en place un suivi rigoureux pour garantir l'efficacité de ces actions. Ce suivi est assuré par :

- ▶ des bilans annuels sont organisés pour évaluer ces actions, incluant des retours d'expérience des artistes, qui ont notamment l'occasion de partager leur niveau de satisfaction en matière de liberté éditoriale et de soutien à la création ;
- ▶ des enquêtes de satisfaction auprès du public sont mises en place et analysées pour identifier d'éventuelles améliorations à apporter dans l'application des actions.

Les actions déployées s'appliquent à l'ensemble des artistes travaillant avec Lagardère Live Entertainment, que ce soit à travers la programmation de spectacles dans les salles (Folies Bergère, Casino de Paris et Arkéa Arena) ou lors des tournées. Elles s'étendent également à tous les spectateurs fréquentant les événements organisés par la branche. Elles couvrent à la fois l'amont de la chaîne de valeur (production des spectacles, soutien aux artistes, processus de sélection) et l'aval (programmation des œuvres, accueil des publics, retours d'expérience) et s'appliquent principalement à la France, mais elles s'étendent également

aux tournées internationales organisées par Lagardère Live Entertainment, ainsi qu'aux collaborations avec des artistes et organisations étrangères.

Les ressources allouées à ces actions se déclinent en plusieurs volets. Sur le plan humain, les équipes de programmation, de production et d'accueil des salles de Lagardère Live Entertainment sont mobilisées au quotidien pour garantir la mise en œuvre de ces actions. En termes financiers, des budgets spécifiques sont consacrés chaque année au soutien des jeunes artistes ainsi qu'à la production de spectacles émergents. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'un objectif étant incompatible avec le principe de la liberté de création.

2.3.3.3.3. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

En cohérence avec les métiers du Groupe, la Fondation Jean-Luc Lagardère, abritée à la Fondation de France, cherche à promouvoir la liberté de créer, de s'exprimer et d'informer.

Elle soutient la jeune création francophone en attribuant chaque année des bourses à de jeunes professionnels de la culture et des médias âgés de 30 ans maximum (ou 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. En 2025, le lancement d'une nouvelle bourse « Regard Engagé » encourage un créateur, identifié parmi les candidats aux neuf bourses historiques, dont le projet contribue à développer de nouveaux récits pour favoriser la prise de conscience et inventer un futur souhaitable.

La Fondation Jean-Luc Lagardère s'engage ainsi résolument auprès d'une génération qui défriche de nouvelles voies et fait bouger les lignes. Elle participe à l'émergence de projets exigeants, porteurs d'autant de points de vue sur la société.

Décernées par des jurys de professionnels, eux-mêmes issus d'univers variés, ces bourses sont aussi un moyen de garantir le pluralisme des contenus qui seront diffusés demain.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 386 lauréats (dont treize nouveaux en 2025) ont reçu la somme totale de 7 770 000 €, dont 180 000 € en 2025.

La Fondation affirme également depuis plusieurs années son engagement profond en faveur de la diversité culturelle en ayant créé dès 2013, avec l'Institut du monde arabe, un prix littéraire, aujourd'hui reconnu comme l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Dans son prolongement, elle décerne depuis 2023 un prix de la littérature arabe des lycéens. L'occasion d'accompagner les jeunes dans la construction de leur rapport à l'autre, tout en encourageant la lecture et la confrontation des idées.

2.3.3.3.4. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation	386	373	364
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation	7 770 000 €	7 590 000 €	7 420 000 €
Somme totale reçue par les lauréats au cours de l'exercice	180 000 €	170 000 €	170 000 €

2.3.3.4 LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

2.3.3.4.1. L'ENJEU DE LA PROTECTION DES DONNÉES (SBM-3)

La protection des données est le processus de sauvegarde des informations personnelles importantes contre la corruption, la compromission ou la perte. L'importance de la protection des données s'accroît à mesure que la quantité de données créées et stockées continue de croître à un rythme sans précédent. D'une manière générale, Lagardère se conforme au règlement européen sur les données personnelles, le RGPD. Cet enjeu a été établi comme matériel plus particulièrement pour Lagardère News et

Lagardère Radio qui ont accès à différents types de données dans le cadre de leurs activités (employés, fournisseurs, auteurs, clients, etc.) et collectent notamment des données comportementales (cookies) des utilisateurs des sites internet de leurs médias.

À court et moyen termes, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels due aux pénalités telles que les amendes et les frais juridiques en raison de la non-conformité au Règlement général sur la protection des données. Ce risque découle d'impacts négatifs potentiels sur les consommateurs, qui pourraient subir des pratiques de harcèlement et voir leurs données utilisées à des fins commerciales et marketing. Ces impacts potentiels ont été évalués comme non matériels dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au RGPD	Lagardère News-Radio	Politique de protection des données personnelles	Nommer des DPO ; Procéder à des déclarations RGPD	-

2.3.3.4.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Politique et actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquent le traitement de données à caractère personnel, en lien notamment avec des abonnements et diverses interactions avec leurs lecteurs et auditeurs. Cette tendance s'est accrue depuis plusieurs années avec la transition numérique commune à tous les médias.

Pour assurer la protection de la vie privée des consommateurs (auditeurs, abonnés, etc.) et sa conformité à la réglementation applicable, Lagardère News et Lagardère Radio disposent d'un dispositif spécifique en matière de protection des données personnelles.

Ce dernier est composé notamment :

- ▶ de politiques et de procédures encadrant le traitement des données personnelles dans l'entreprise ;
- ▶ d'actions régulières de sensibilisation des salariés ;
- ▶ d'un recensement et d'un suivi des traitements déployés ;
- ▶ de modalités de sécurisation technique des systèmes et des données.

Ce dispositif est complété par la désignation auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) d'un Délégué à la Protection des Données (DPO) mutualisé et de la création d'un réseau d'interlocuteurs par métier.

La politique de protection des données personnelles a pour objectif de déterminer, mettre en œuvre et contrôler les activités liées à la gestion de la protection des données au sein de Lagardère News et Lagardère Radio. Elle est alignée sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et se compose principalement des éléments suivants :

- ▶ définir et mettre en œuvre des procédures de protection des données ;
- ▶ piloter la gouvernance de la protection des données ;
- ▶ recenser et tenir à jour la liste des traitements ;
- ▶ assurer la conformité juridique des traitements ;
- ▶ former et sensibiliser ;
- ▶ traiter les demandes des usagers internes et externes ;
- ▶ gérer les risques de sécurité ;
- ▶ gérer les violations de données.

La politique de protection des données personnelles permet d'identifier, d'évaluer et de traiter de manière proactive les impacts, les risques et les opportunités liés à la protection des données personnelles. En effet, cette politique définit un cadre pour le traitement des données personnelles, qui permet de prévenir les atteintes à la vie privée, les fuites de données et les sanctions financières. En intégrant les principes de protection des données personnelles dans les projets et processus, Lagardère News et Lagardère Radio identifient et maîtrisent les risques potentiels. Cette approche permet de renforcer la confiance des clients et partenaires. Par ailleurs, en favorisant une culture de la protection des données personnelles, Lagardère News et Lagardère Radio stimulent l'innovation responsable et encouragent leurs équipes à développer de nouvelles solutions respectueuses de la vie privée.

Des audits sur les traitements de données personnelles ainsi qu'un suivi attentif des évolutions législatives et réglementaires sont effectués pour s'assurer de l'application de la politique de protection des données à caractère personnel. Des plans d'action sont déterminés et des mesures de suivi sont mises en place pour s'assurer de la mise en œuvre desdites actions et de l'amélioration continue des activités de gestion de la protection des données. Un comité de pilotage mensuel est organisé. Des analyses sont régulièrement produites et diffusées.

La politique de protection des données personnelles de Lagardère News et Lagardère Radio couvre tous les traitements effectués dans le cadre de ses activités qu'il s'agisse des consommateurs, utilisateurs site web et application mobile, abonnés, prospects, ou participants à des jeux concours. Le périmètre géographique inclut toutes les zones où Lagardère News opère, soit principalement en France.

Le niveau hiérarchique le plus élevé qui est responsable de la mise en œuvre de la politique est la direction opérationnelle de chaque activité. Un reporting annuel est fait au Comité Exécutif.

Lagardère News et Lagardère Radio mettent en œuvre des actions concrètes pour atténuer les risques et prévenir les impacts négatifs éventuels des opérations de traitement réalisées sur les données personnelles des consommateurs.

Ces actions incluent un processus opérationnel, supervisé par le DPO, pour traiter efficacement les demandes des utilisateurs concernant leurs droits, tout en respectant les délais réglementaires. Les consommateurs peuvent exercer leurs droits via une adresse e-mail spécifique. Le registre des traitements est régulièrement mis à jour pour refléter les pratiques actuelles et assurer leur conformité avec le RGPD.

Lagardère News et Lagardère Radio disposent également d'une procédure pour gérer les violations de données, en inscrivant les incidents dans un registre dédié et, si nécessaire, en notifiant rapidement les autorités compétentes et les personnes concernées. Des actions correctives immédiates sont mises en œuvre pour limiter les impacts de ces incidents. Le résultat attendu de cette action est d'améliorer la réactivité face aux violations de données, en réduisant les impacts de ces incidents et en permettant une gestion plus rapide et efficace des violations lorsqu'elles surviennent.

En outre, les contrats signés avec les prestataires impliquant un traitement de données font l'objet d'une révision, avec l'intégration de clauses spécifiques à la protection des données pour garantir la conformité et la sécurité des traitements sous-traités.

Enfin, des formations et sensibilisations sont organisées pour informer les équipes opérationnelles sur les enjeux de la protection des données personnelles et les risques associés.

Les deux entités veillent à ce que leurs pratiques ne causent ou n'exacerbent pas d'impacts négatifs importants sur les consommateurs. En effet, les traitements mis en œuvre sur la base de l'intérêt légitime du responsable de traitement sont examinés et analysés afin de vérifier que leur mise en œuvre s'accompagne de mesures permettant de préserver les droits et intérêts des personnes. La politique de protection des données a pour objectif d'éviter que les activités de traitement ne causent des impacts négatifs sur les droits et intérêts des personnes.

Il s'agit d'actions continues, réalisées dans le cadre de la politique de protection des données personnelles. Ces principales actions participent à la réalisation des objectifs de la politique de protection des données et améliorent la robustesse et le niveau de maturité des activités de gestion de la protection des données.

Chacune des actions s'appliquent à toutes les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquant la collecte et le traitement de données personnelles des consommateurs, abonnés, prospects et s'étend géographiquement à toutes les zones où l'entreprise opère, notamment en France.

Des comités DPO sont organisés régulièrement pour faire le point sur l'avancée des mesures prises. Les réclamations en matière de protection des données sont gérées, suivies et analysées pour détecter d'éventuelles problématiques. Le cas échéant des alertes sont émises avec un plan d'actions.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. Le pilotage de la politique de protection des données personnelles s'effectue par le biais du suivi des réclamations et dans le cadre des comités DPO.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Pour remédier ou permettre de remédier à un impact négatif, Lagardère News et Lagardère Radio ont une approche d'amélioration continue, qui passe par l'analyse de la situation, la recherche de

solution, la mise en œuvre de la solution, son évaluation et, le cas échéant, son amélioration.

Lagardère News et Lagardère Radio déterminent les mesures nécessaires pour faire face à un impact négatif sur la protection des données des consommateurs à travers un processus d'approche par les risques. Ces mesures sont déterminées par la Direction en lien avec la Direction Juridique et le DPO.

Procédures de dialogue

Le dialogue avec les consommateurs est maintenu au quotidien grâce à l'adresse de contact (décrite plus haut) à laquelle ces derniers peuvent adresser leurs demandes d'exercices de droits (droits d'opposition, d'accès ou de suppression). Les équipes de Lagardère News et Lagardère Radio, sous la coordination du DPO, s'assurent qu'une réponse est faite dans le délai réglementairement applicable.

Lagardère News et Lagardère Radio évaluent l'efficacité de leur interaction avec les consommateurs par le suivi des demandes de droits et des réponses apportées. Si dans le cadre de l'analyse des demandes/réclamations des consommateurs, il apparaît qu'une évolution des process, pratiques ou autres, devrait être mise en œuvre, un plan d'action est déterminé.

Les interactions concernant la gestion des droits des consommateurs se font principalement entre les consommateurs et le DPO et parfois avec le service client.

Pour ce qui relève de la gestion des demandes de droits et réclamations des consommateurs en matière de protection des données, la responsabilité opérationnelle repose sur les directions opérationnelles concernées par la demande. Le DPO est le point de contact direct pour le consommateur lorsqu'il exerce ses droits et réclamations en matière de protection des données.

Les Directions du Marketing numérique et des Abonnements presse gèrent les interactions avec les consommateurs en lien avec le prestataire de relation clients et le DPO pour les demandes d'exercice de droits.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place une adresse électronique dédiée permettant aux consommateurs d'exercer leurs droits, tels que l'accès, la rectification, l'effacement, la limitation, la suppression, la portabilité, l'opposition et le retrait du consentement. Bien que ce canal soit principalement utilisé pour ces demandes, d'autres services, comme le service client, peuvent également recevoir des demandes relatives à la protection des données. Dans ce cas, un processus est en place pour garantir que ces demandes soient rapidement remontées au DPO afin qu'elles soient traitées.

Lagardère News et Lagardère Radio ont fait le choix de n'utiliser qu'un seul point de contact pour toutes les demandes en lien avec la protection des données, afin de centraliser la gestion des demandes de droits et d'assurer une réponse dans les délais impartis. Cette adresse électronique dédiée est mentionnée dans la politique de protection des données et dans les mentions d'information.

Lagardère News et Lagardère Radio pilotent le suivi des demandes et réclamations faites en matière de protection des données et ont défini un processus de traitement de ces demandes.

Les consommateurs ont connaissance de ce moyen de contact grâce à sa visibilité dans la politique de protection des données et les mentions d'information, qui sont accessibles sur les sites et applications de Lagardère News et Lagardère Radio.

2.3.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Caractéristiques des effectifs				
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Hommes	12 436	12 605	11 443	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Hommes	1 471	1 261	1 518	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Hommes	412	364	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Hommes	14 319	14 230	12 961	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Femmes	20 671	20 967	19 873	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Femmes	2 132	2 121	2 891	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Femmes	997	893	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Femmes	23 800	23 981	22 764	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Autres	2	2		Groupe
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Autres	1	1	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Autres	0	0	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Autres	3	3	-	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Non déclarés	3	0	-	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Non déclarés	2	0	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Non déclarés	0	0	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Non déclarés	5	0	-	
Nombre total de salariés au 31/12	38 127	38 214	35 725	
Conditions de travail				
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	11 994	12 809	13 348	
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	36 %	39 %	45 %	Groupe
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	78 %	71 %	70 %	
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	100 %	100 %	-	France
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	66 %	67 %	-	Groupe
Pourcentage de salariés couverts par les représentants des travailleurs	97 %	96 %	80-100 %	France
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés	124	97	-	Groupe
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	11,8	14,2	12,2	
Égalité de traitement et égalité des chances				
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	14 %	15 %		
Nombre de femmes top exécutifs	171	173	177	
Pourcentage de femmes top exécutifs	47 %	46 %	46 %	
Nombre de salariés ayant moins de 30 ans	11 388	11 748	11 127	Groupe
Nombre de salariés ayant entre 30 et 50 ans	17 904	18 042	16 313	
Nombre de salariés ayant plus de 50 ans	8 835	8 424	8 285	
Pourcentage de managers formés à la diversité	21 %	23 %	22 %	

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Handicap				
Pourcentage de salariés en situation de handicap	2,9 %	2,7 %	1,97 %	Groupe
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année	29 018	26 029	23 594	Lagardère Publishing
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1)	100 %	100 %	99 %	
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2)	98 %	98 %	84 %	
Santé et sécurité au travail				
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise qui est fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	94 %	94 %	-	Groupe
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice	1	1	-	
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice	0	0	-	
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	1 187	1 089	464	
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	16 982	17 802	18 159	
Taux d'accidents du travail au cours de l'exercice	17,52 %	15,62 %	8,61 %	
Incidents en matière de droits de l'homme				
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice	120	62	-	Groupe
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux d'alerte au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas communiqués ci-dessus)	15	9	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	0	0	-	
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice	0	0	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	0	0	-	
Contribution à l'éducation et accès à la culture				
Dotations attribuées par la Fondation au cours de l'exercice (fourchette)	de 10 000 à 50 000 €	de 10 000 à 78 000 €	de 15 000 à 50 000 €	Fondation Hachette pour la lecture
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	229	177	200	
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	11	8	13	
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	5 502	5 722	-	Groupe
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	25 221	40 006	-	
Liberté d'expression et pluralisme des contenus				
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation Jean-Luc Lagardère	386	373	364	Fondation Jean-Luc Lagardère
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation Jean-Luc Lagardère	7 770 000 €	7 590 000 €	7 420 000 €	
Somme totale reçue par les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère au cours de l'exercice	180 000 €	170 000 €	170 000 €	
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice	40 heures	Plus de 50 heures	Plus de 50 heures	

2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

RFA

2.4.1 CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

2.4.1.1 LES ENJEUX LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE

En tant que groupe, Lagardère est soumis à la loi française Sapin 2 contre la corruption, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption dans ses pays d'activité, qui exigent que la société mette en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin.

Pour la branche Lagardère Travel Retail, les risques de corruption sont plus élevés en raison des contacts fréquents avec les autorités publiques et de la participation à des appels d'offres publics étant donné ses activités de commerce de détail en France et à l'international.

À court et moyen termes, si le Groupe et plus particulièrement la branche Lagardère Travel Retail étaient confrontés à des

accusations de corruption ou de fraude de quelque nature que ce soit, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels en raison du paiement de pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption.

À long terme, des cas avérés de corruption ou de fraude limiteraient les opportunités économiques et, de ce fait, la croissance, et engendreraient des inégalités. Ces impacts négatifs concernent plus particulièrement les autorités publiques et les communautés potentiellement affectées.

Tous les critères pertinents évoqués ci-dessus (activité, secteur, lieu) ont été pris en compte lors de l'identification des impacts et risques matériels se rapportant aux questions liées à la conduite des affaires.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc.	Groupe		Mener des actions de prévention ;	Atteindre 75 % de taux de participation des collaborateurs à la formation anticorruption
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption	Groupe	Politique anti-corruption	Former les collaborateurs à la lutte contre la corruption	

2.4.1.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

2.4.1.2.1. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE (G1-1)

La culture d'entreprise

L'éthique des affaires est une priorité stratégique pour l'ensemble du groupe Lagardère, ancrée dans sa culture d'entreprise. « Faire vivre une culture de confiance » est en effet le quatrième pilier de la stratégie RSE du Groupe, qui 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.

Tel que rappelé par Arnaud Lagardère, en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA, dans le Code de conduite anticorruption du Groupe, conforme à la convention des Nations unies contre la corruption, la réussite de Lagardère s'appuie sur un ensemble de principes et de valeurs qui forment le socle de son identité et qui ont toujours guidé son action. L'intégrité et l'excellence des femmes et des hommes qui composent le Groupe constituent ainsi l'un de ses atouts les plus précieux pour la conduite de ses activités.

Les règles fixées au sein du Groupe dans la conduite de ses activités avec l'ensemble de ses parties prenantes sont notamment inscrites

dans le Code de conduite anticorruption, la Charte fournisseur responsable ou encore la note de cadrage sur la représentation d'intérêts, décrites en sections 2.4.1.2.2, 2.4.1.2.3 et 2.4.1.2.4 du présent rapport.

L'expertise des organes d'administration, de direction et de surveillance dans les questions relatives à la conduite des affaires est décrite dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Les canaux de signalement mis à disposition

Toutes les parties prenantes du Groupe, à savoir tous ses collaborateurs, ses actionnaires, ses prestataires, ses fournisseurs et ses clients, peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu par la personne à l'origine du signalement comme étant illicite ou contraire aux politiques, aux procédures, au Code de conduite anticorruption du Groupe (décrit en section 2.4.1.2.2) ; ou présentant une menace ou une atteinte à l'intérêt général ; ou une tentative de dissimuler un comportement illicite ou non éthique.

Cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, interlocuteurs des Ressources humaines ou correspondants Conformité. Les tiers du Groupe peuvent s'adresser directement à leurs partenaires commerciaux ou aux points de contact internes habituels au sein du Groupe.

Un canal spécifique d'alerte éthique sécurisé a également été mis en place par le Groupe. Cette ligne, multilingue et accessible 24h/24 et 7j/7 sur les sites Intranet et Internet du Groupe, peut être utilisée par toutes les parties prenantes de Lagardère pour transmettre un signalement.

Divers supports de communication diffusent son utilité :

- ▶ auprès des effectifs : des affichages sur Intranet et sur les lieux de travail, des rappels dans les modules de formation, une mention dans le Code de conduite anticorruption et dans les politiques internes du Groupe, une description dans le règlement intérieur ;
- ▶ auprès des travailleurs de la chaîne de valeur : une mention dans la Charte fournisseur responsable, un affichage sur le site Internet du Groupe.

Les conditions de son utilisation garantissent la confidentialité des échanges, permettent l'anonymat, explicitent un engagement de non-représailles à l'encontre de celui qui alerte et offrent une protection pour l'utilisateur et la ou les personnes visées par le signalement. Ces principes sont repris par la procédure de signalement, accessible sur la plateforme. Le principe de protection du lanceur d'alerte est rappelé dans les documents internes et externes.

Une notice d'emploi au format vidéo est mise à disposition et accessible directement sur la plateforme, en versions française et anglaise.

Les gestionnaires des signalements sont désignés en fonction de leur expertise et de leur indépendance. Les procédures du Groupe prévoient la signature d'un engagement de confidentialité par le gestionnaire du signalement, qui fait référence à la procédure de gestion des signalements éthiques du Groupe. La protection des données personnelles traitées lors de ce signalement est également assurée par ce canal d'alerte, qui prend en compte le Règlement UE 2016/679 « RGPD » et le droit local applicable.

Depuis l'analyse de recevabilité de l'alerte jusqu'à la conclusion du rapport, un échange direct et sécurisé est établi entre l'utilisateur qui a saisi la ligne d'alerte et celui qui gère le signalement. Un suivi des délais de traitement, définis par les lignes directrices, est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe auprès des gestionnaires des signalements.

La procédure de gestion des signalements éthiques décrit la méthodologie et les principes d'impartialité et de protection du lanceur d'alerte qui doivent être strictement respectés. Si l'alerte est avérée, son gestionnaire propose des mesures correctives au niveau de management adapté, en tenant compte des éventuels enjeux de conflits d'intérêts.

Un reporting périodique est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe sur l'ensemble des signalements traités. L'analyse des enjeux révélés par les signalements permet d'améliorer la prévention du risque concerné.

En supplément de la procédure d'investigation définie par la procédure de gestion des signalements éthiques et par l'outil de traitement du signalement, la Direction de l'Audit interne Groupe (DAG) peut être mandatée dans le cadre d'une enquête sur les incidents liés à la conduite des affaires. À ce titre, la mission, les pouvoirs ainsi que les responsabilités de la DAG sont encadrés par la Charte d'Audit. Cette dernière prévoit l'investigation de fraudes potentielles ou avérées – permettant à la DAG d'investiguer tout incident lié à la conduite des affaires, tout fait de corruption et de versement de pots-de-vin. La Charte d'Audit garantit également les principes fondamentaux d'intégrité et d'objectivité dans la mission d'investigation.

2.4.1.2.2. LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (G1-1 ; G1-3 ; G1-4)

La politique anticorruption du Groupe

La politique anticorruption du Groupe est déployée sur la base de son Code de conduite anticorruption, mis à jour en janvier 2023. Son objectif général est de rappeler les exigences éthiques du Groupe et sa « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce Code de conduite fait référence à d'autres procédures internes, telles que la procédure d'évaluation des tiers, la politique cadeaux et invitation, la procédure de signalement, la formation anticorruption et les mesures de contrôle. La politique anticorruption du Groupe s'appuie également sur un certain nombre d'outils, notamment un nouveau système informatique de revue des tiers déployé en 2025 par le Groupe au sein de ses entités.

Le Groupe est soumis à la loi française Sapin 2, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption étrangères du fait de son activité internationale. Ce socle réglementaire exige que les entités du Groupe mettent en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin. Ainsi, la politique anticorruption permet de prévenir les impacts négatifs et d'atténuer les risques liés à la corruption identifiés dans la cartographie des risques de corruption. Cette dernière a été mise à jour au sein de l'ensemble des activités du Groupe en 2025.

La surveillance de l'application de la politique anticorruption du Groupe se fait par l'exécution des process opérationnels, par la Compliance et le Contrôle interne ainsi que par l'Audit.

La politique anticorruption a vocation à s'appliquer à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, y compris ses mandataires sociaux. Le Groupe attend également de ses partenaires et fournisseurs qu'ils s'astreignent à des principes équivalents et se réserve le droit de mettre fin aux relations commerciales avec tout tiers qui refuse de s'y conformer. Le Code de conduite anticorruption s'applique dans toutes les zones géographiques où le Groupe intervient.

Le responsable opérationnel de la politique anticorruption du Groupe est le responsable Compliance de l'entité ou du Groupe, qui est le point de contact privilégié du collaborateur en cas de doute face à une situation pouvant présenter des risques d'atteinte à la probité. La politique anticorruption est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général du Groupe.

La prévention, l'identification et la remédiation des cas de corruption et de versements de pots-de-vin

Les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de versements de pots-de-vin sont les Achats, les Ventes, les personnes en charge des parrainages et mécénats et les équipes de « business development » en charge des appels d'offres.

Afin de prévenir les cas de corruption et les versements de pots-de-vin, des procédures de prévention sont déployées. Elles englobent notamment les formations, les évaluations des tiers et les contrôles. La détection d'éventuels cas de corruption se fait au travers de la procédure de signalement et des contrôles. En cas d'allégations avérées, elles seront traitées au travers de sanctions, de mesures de remédiations et de plans d'action. La gestion de l'enquête préserve et garantit la confidentialité des personnes impliquées, des faits en cause, du rapport sur les opérations de vérifications et des suites données à l'enquête. En outre, le Groupe veille à une indépendance des acteurs mobilisés dans le cadre des enquêtes internes.

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne procède à une présentation annuelle de l'avancement de ses dispositifs de lutte anticorruption et de contrôle interne auprès du Comité d'Audit. Ce dernier rédige un rapport à destination du Conseil d'Administration.

Le non-respect des procédures et des normes en matière de lutte contre la corruption et des actes de corruption est remédié par des plans d'action ainsi que par les sanctions disciplinaires. L'analyse issue de l'enquête interne permet, sur la base des faits avérés, de définir la ou les action(s) de remédiation et la ou les sanction(s) définies par le règlement intérieur ou par son équivalent local. Ces mesures sont adaptées et proportionnées pour remédier aux défaillances identifiées.

Le déploiement de la formation anticorruption

En se référant au Code de conduite anticorruption, le Groupe a souhaité promouvoir auprès de l'ensemble de ses collaborateurs les valeurs éthiques qui gouvernent les relations commerciales avec ses partenaires. Un module de formation anticorruption traduit en une dizaine de langues étrangères est déployé depuis 2024 dans l'ensemble des entités du Groupe. Son objectif est de formaliser la campagne de rappel des valeurs éthiques définies par le Code de conduite. Une politique de suivi de cette formation a été diffusée auprès des activités.

La formation comprend un e-learning d'environ trente minutes, destiné à l'ensemble des collaborateurs, selon les critères définis par le Vademecum rédigé par le Groupe⁽¹⁾. Le module contient un tronç commun qui reprend les principes éthiques du Groupe et se réfère ainsi aux procédures internes. Il a pour objectif d'améliorer la compréhension et la connaissance :

- ▶ des processus et des risques induits ;
- ▶ des infractions d'atteintes à la probité ;
- ▶ des diligences à accomplir et des mesures à appliquer pour réduire ces risques ;
- ▶ des comportements à adopter face à une sollicitation indue ;
- ▶ des sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non conformes.

Pour valider sa formation, le participant doit obtenir un score minimum de 80 % au questionnaire d'évaluation.

Cette formation est diffusée auprès des nouveaux arrivants et tous les deux ans à l'ensemble des collaborateurs.

Ce socle de connaissance commun aux différentes activités de Lagardère est un des piliers de la politique anticorruption du Groupe, il s'agit d'une mesure préventive essentielle qui vise à réduire le risque d'atteinte à la probité. En complément, d'autres programmes de formation spécifiques sont mis en place par le Groupe. Ainsi, un programme de formation spécifique est également défini à l'attention des membres du Comité Exécutif de Lagardère et des dirigeants des activités mais n'a pas encore été déployé.

Dans le cadre du suivi des actions en matière de prévention de la corruption, le Groupe se fixe un objectif annuel relatif à la proportion des salariés ayant suivi le module de formation anticorruption. Initialement fixée à 70 % en 2024, cette cible a été progressivement relevée et fixée à 80 % à la fin de l'exercice 2026, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ce taux illustre le ratio entre le nombre de salariés couverts par le reporting social du groupe Lagardère ayant participé à la formation au cours des deux dernières années et l'effectif de référence, compris comme le nombre total de salariés devant être formés. La surveillance de cette cible est assurée par un suivi régulier des données documentées par les directions des ressources humaines et de la compliance du Groupe. Le Comité d'Audit a communication de ce suivi.

L'effectif de référence comprend l'ensemble des effectifs couverts par le reporting social du groupe Lagardère, duquel peuvent être exclues les personnes suivantes, sous réserve de justification validée par la Compliance de la branche et du Groupe :

- ▶ personnes n'étant pas exposées au risque de corruption et n'ayant pas d'accès à la formation e-learning, du fait de la nature de leurs fonctions ;
- ▶ personnes n'ayant pas pu suivre la formation du fait d'une absence de longue durée (arrêt maladie, inaptitude, congés liés à la parentalité, suspension du contrat de travail, autre) ;
- ▶ salariés d'une acquisition récente de moins de six mois, si l'entité apparaît dans le reporting social ;
- ▶ gérants de certaines boutiques de Lagardère Travel Retail qui, du fait de leur statut particulier et de leur situation, font l'objet d'une formation adaptée.

Au titre de l'exercice 2025, l'effectif de référence s'élève à 16 493 salariés, dont 10 790 occupent des fonctions à risque.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
70 % au 31 décembre 2024	Relatif	Effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère ⁽¹⁾ , à l'exclusion des situations listées ci-dessus	87 %	2024	90 %
75 % au 31 décembre 2025					
80 % au 31 décembre 2026					

(*) Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relative aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, l'effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère est retraité pour prendre en compte les personnes salariées par le Groupe, incluant les CDI, les CDD (toutes durées), les alternants et les personnes présentes au 31/12/n (pour une publication de l'indicateur en N+1).

(1) Voir tableau plus bas relatif à la cible fixée par le Groupe.

2 Rapport de durabilité

Indicateurs de suivi

En 2025, 90 % de l'effectif de référence a suivi le module de formation, soit un taux largement supérieur à l'objectif de 75 % initialement fixé.

Les fonctions à risques (notamment achat, vente, Business & Development) ont été identifiées dans chacune des branches

selon les lignes directrices définies par le Vademecum rédigé par le Groupe. Certaines ont analysé les métiers, d'autres ont utilisé un questionnaire à renseigner par le participant au e-learning permettant ainsi de profiler son exposition au risque de corruption. Au sein des fonctions à risque, le taux de suivi du module de formation anticorruption s'élève à 91 % en 2025.

	Fonctions à risque	Autres membres du personnel
Participants		
Total	10 790	16 493
Total ayant participé	9 847	14 886
Total ayant participé en %	91 %	90 %
Format et durée		
Formation obligatoire en classe	/	/
Formation obligatoire sur ordinateur	30 minutes	30 minutes
Formation sur ordinateur sur une base volontaire	/	/
Fréquence		
Fréquence de la formation	Tous les deux ans	Tous les deux ans
Thèmes abordés		
Définition de la corruption	X	X
Procédures en matière de signalement	X	X
Principes éthiques définis par le Code de conduite anticorruption	X	X
Cas pratiques : comportements à adopter face au risque	X	X

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption au cours de l'exercice (*)	0	0	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption versées au cours de l'exercice (*)	0	0	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

2.4.1.2.3. LA GESTION DE LA RELATION AVEC NOS FOURNISSEURS (G1-2)

La Charte Fournisseur responsable

Le groupe Lagardère entend contribuer par sa stratégie d'achats responsables aux grands référentiels internationaux (les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

La Charte fournisseur responsable du Groupe Lagardère, qui a été élaborée en s'appuyant sur ces référentiels, constitue un élément clé de cette stratégie et est une composante de sa politique en matière de relations avec ses fournisseurs, dont son Secrétaire Général a la responsabilité.

Cette Charte vise à aligner fournisseurs de biens ou de services, partenaires, prestataires ou sous-traitants sur les valeurs et

exigences du Groupe en matière de durabilité. En adhérant à la Charte, les fournisseurs s'engagent à se conformer aux traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui leur sont obligatoires dans la conduite de leurs activités et se portent garants de leur respect par leurs propres employés et représentants.

Cette Charte repose sur cinq piliers :

- **les valeurs sociales** : les fournisseurs s'engagent à traiter leurs employés avec respect et dignité et à respecter strictement les Normes applicables relatives (i) au travail des enfants et des adolescents, (ii) au travail forcé ou obligatoire, (iii) au temps de travail, aux congés et à la formation professionnelle, (iv) au travail dissimulé, (v) aux salaires minimums et à la rémunération des heures supplémentaires, (vi) à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances, (vii) à la santé et à la sécurité, (viii) aux relations sociales et (ix) aux certifications/référentiels ;

- **les valeurs environnementales** : les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables en matière (i) de protection de l'environnement, (ii) de santé et de sécurité publique et de traçabilité des matières premières et (iii) de matériaux et composants nécessaires à la fourniture de biens ou de services. Les fournisseurs s'engagent également à se conformer au Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 relatif à la mise à disposition sur le marché de l'Union et à l'exportation à partir de l'Union de certains produits de base et produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts. Par ailleurs, les fournisseurs s'approprient un certain nombre d'objectifs décrits dans la Charte en matière (i) de gaz à effet de serre, (ii) de sobriété énergétique et d'utilisation des énergies renouvelables, (iii) d'utilisation des ressources naturelles et des matières premières, de déchets, d'économie circulaire et d'économie locale, (iv) de préservation de la biodiversité, (v) d'eau, (vi) de rejets de produits toxiques ou dangereux, (vii) d'utilisation de substances à risque (communication et étiquetage) et (viii) de certifications/référentiels ;
- **l'éthique des affaires** : les fournisseurs s'engagent à maintenir un comportement éthique et responsable dans la conduite de leurs affaires notamment (i) en luttant contre les atteintes à l'intégrité des affaires et (ii) en respectant les normes relatives aux sanctions économiques internationales, au droit de la concurrence et aux conflits d'intérêts. Dans le cadre de sa démarche éthique et de prévention des risques, le groupe Lagardère a mis en place le dispositif sécurisé de remontée d'informations Ethics Line (décrit en section 2.4.1.2.1) ;
- **la réduction des risques de dépendance économique** : les fournisseurs s'engagent à réduire les risques de dépendance économique (i) en évitant de se maintenir volontairement dans une situation de dépendance économique avec le groupe Lagardère, (ii) en contrôlant leurs sous-traitants, prestataires et fournisseurs, (iii) en informant le groupe Lagardère d'une telle situation de dépendance économique et (iv) en mettant en place un plan d'action pour y remédier le cas échéant ;
- **l'évaluation de la performance Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE)** : le groupe Lagardère incite les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche d'évaluation de leur performance RSE et leur recommande de se référer aux outils de notation existants (EcoVadis notamment, décrit plus bas).

La Charte a vocation à être intégrée au dossier de consultation des entreprises et cahiers des charges des appels d'offres organisés par le groupe Lagardère et ses branches ainsi que dans plusieurs types de contrats conclus par celui-ci (tels que les contrats-cadres, les contrats de prestations et les contrats de fabrication) qui doivent prévoir que ses dispositions ont valeur contractuelle.

Cette Charte est applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du Groupe. Elle est disponible en versions française et anglaise et est publiée sur son site internet. La capacité des fournisseurs à y souscrire et à s'y conformer est déterminante de la décision de nouer ou poursuivre une relation d'affaires avec eux. Le groupe Lagardère se réserve la faculté de procéder à des audits afin de vérifier la conformité des activités des fournisseurs aux principes de la Charte.

L'utilisation de la solution EcoVadis

Le Groupe pilote le suivi de l'engagement de ses fournisseurs en matière de durabilité en s'appuyant sur les services d'EcoVadis. Ce partenariat lui permet de procéder à l'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants.

À partir d'un travail d'identification des grandes familles d'achats les plus susceptibles de générer des risques sur les thématiques susmentionnées, les branches déploient leurs programmes d'évaluation tout au long de l'année. Elles se concentrent en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achats les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achats sont les plus élevées.

En fonction des résultats obtenus, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en œuvre des plans d'action en vue de faire progresser leur niveau de maturité RSE. Enfin, de la note obtenue par les fournisseurs va également dépendre le rythme auquel ceux-ci peuvent être soumis à une nouvelle évaluation (dans la mesure où le fournisseur concerné fait toujours partie des partenaires du Groupe).

Afin de suivre les progrès réalisés au fil des ans, le Groupe s'appuie, depuis l'exercice 2021, sur un indicateur de ratio qui fait le lien entre le chiffre d'affaires réalisé auprès des fournisseurs à risques et l'existence d'une évaluation EcoVadis valide au regard des règles d'évaluation en vigueur dans le Groupe.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
67 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2024	Relatif	Ensemble des fournisseurs à risque de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio			
80 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2025					
85 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2026			31 %	2021	91 %

2.4.1.2.4. INFLUENCE POLITIQUE ET ACTIVITÉS DE LOBBYING (G1-5)

Les règles encadrant la conduite des affaires du groupe Lagardère incluent la question des rapports avec les décideurs politiques et les organisations professionnelles. Ces relations sont encadrées par des dispositifs internes visant à garantir une pratique responsable, transparente et conforme aux exigences réglementaires. Il veille à ce que l'ensemble de ses collaborateurs, représentants et mandataires agissent dans le respect de ces principes, dans une logique d'intégrité et de transparence.

En outre, il est fait interdiction à tout collaborateur du Groupe agissant dans le cadre de ses fonctions professionnelles, et à toute entité en faisant partie, d'apporter une quelconque :

- ▶ contribution politique directe au sens de la norme ESRG G1-5, à savoir « l'aide financière ou en nature apportée directement aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique » incluant, s'agissant d'une aide financière directe, « les dons, les prêts, les parrainages, les avances pour services, ou l'achat de billets pour des événements de collecte de fonds et d'autres pratiques similaires » et, s'agissant d'une aide en nature directe, « la publication, l'utilisation d'installations, la conception et l'impression, le don de matériel, l'adhésion à un conseil d'administration, l'emploi ou le travail de consultation pour des responsables politiques élus ou des candidats à un mandat » ;
- ▶ contribution politique indirecte au sens de la même norme, à savoir « les contributions politiques (telles que définies ci-dessus) apportées » aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique « par

l'intermédiaire d'une organisation (de lobbying ou caritative par exemple) ou l'aide apportée à une organisation, par exemple un groupe de réflexion ou une organisation professionnelle proche de certains partis ou de certaines causes politiques, ou qui soutient ces partis/causes ».

Conformément à cette exigence de neutralité, au cours de l'exercice 2025, aucune contribution politique, telle que définie ci-dessus, n'a été directement ou indirectement apportée par une entité du Groupe à un parti politique, à ses représentants élus ou à des personnes briguant une fonction politique. Par conséquent, la valeur monétaire totale de telles contributions politiques en 2025 est nulle.

Le Secréariat Général du groupe Lagardère assure une veille des actions servant, d'une manière générale, la représentation de ses intérêts et, plus particulièrement, consistant en l'exercice ou la recherche, toujours conformément aux lois et règlements applicables, de toute influence sur l'application ou l'évolution nécessaire du cadre légal, réglementaire et normatif dans lequel s'inscrivent les activités du Groupe partout où il est implanté, dans l'intérêt de ses collaborateurs, dirigeants et actionnaires.

Certaines sociétés du groupe Lagardère adhèrent à des associations professionnelles et commerciales et à des chambres de commerce dans les pays où elles opèrent. Ces organismes conduisent dans certains cas des actions de lobbying auprès d'autorités de normalisation ou de réglementation, directement ou par l'intermédiaire de représentants d'intérêts.

Les sociétés suivantes du groupe Lagardère figurent sur un registre de transparence :

Sociétés du groupe Lagardère	Nom du registre de transparence et numéro d'identification
Lagardère SA	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) Numéro d'identification : Fiche Lagardère Sa
Lagardère News	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) Numéro d'identification : https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=834289373##
Hachette Livre	Registre de transparence de l'Union européenne Numéro d'identification : RT 534834216948-42

De manière non exhaustive, les thèmes suivants peuvent entrer dans le champ des activités de lobbying du groupe Lagardère :

▶ Spectacle vivant privé

- législation et réglementation applicables aux enceintes recevant du public (salles de spectacles) ;
- normes acoustiques ;
- droit du travail appliqué au spectacle vivant ;
- fiscalité appliquée au spectacle vivant (crédits d'impôt).

▶ Média (radio/presse)

- accompagnement des nouveaux modes de diffusion et promotion du média radio et ses évolutions ;
- adaptation du dispositif de quotas de chansons francophones à la radio ;
- inclusion des éditeurs radiophoniques dans les Services Interactifs et Guides (SIG) et promotion de leur visibilité sur les interfaces connectées ;
- réforme de l'audiovisuel public : meilleur encadrement des missions et des moyens de Radio France ;

- protection des programmes radiophoniques : reconnaissance des droits voisins, extension de la licence légale à la radiodiffusion, rémunération de la création radiophonique, services d'intérêt général ;
- défense du marché publicitaire et maintien des équilibres en presse et en radio ;
- échange sur la nouvelle charte visant à promouvoir une alimentation et des comportements favorables à la santé dans les programmes audiovisuels et les publicités ;
- droits voisins des éditeurs de presse avec les GAFAM : rémunération des contenus de presse utilisés par les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ;
- distribution de la presse : défense des éditeurs dans le schéma global de distribution ;
- défense de la distribution des aides à la presse selon les critères IPG (Guide des Programmes Interactif) ou portage ;
- indépendance des rédactions et liberté de la presse ;
- développement durable : écocontribution, gestion des encres, réglementation papier.

► **Commerce du voyageur/vente aux voyageurs : restauration, mode, commerce hors taxes (duty free), industrie du travel retail**

- réglementations douanières et régissant le commerce hors taxes (duty free) ;
- développement des infrastructures aéroportuaires ;
- politiques touristiques ;
- durabilité et responsabilité sociale de l'entreprise.

► **Édition**

- droits d'auteur ;
- réglementations affectant l'amont de la chaîne du livre (réglementations douanières, sécurité de produits, déforestation) ;
- réglementations affectant l'aval de la chaîne du livre (TVA, réglementation des prix, relations avec les détaillants).

Au cours de l'exercice 2025, le groupe Lagardère a notamment traité les sujets suivants dans le cadre de ses activités de lobbying :

- participation active aux discussions internationales sur le Protocole relatif au commerce illicite (MOP 4) ;
- participation aux débats relatifs à la réintroduction du shopping détaxé (en partenariat avec le British Retail Consortium), à l'arrivée des boutiques Duty Free, à la problématique des pertes de stock (shrinkage) et aux risques encourus par le personnel des magasins au Royaume-Uni ;
- restrictions applicables aux produits relevant des codes douaniers, simplification des procédures douanières et du maintien des privilèges du commerce hors taxes dans les aéroports ;

- expansion et modernisation des espaces de vente au détail dans les aéroports afin d'améliorer l'expérience des passagers et d'accroître les opportunités commerciales ;
- mesures visant à stimuler le tourisme international et national ;
- adoption de pratiques durables dans le secteur du travel retail, y compris la réduction des déchets et les initiatives en matière d'efficacité énergétique ;
- négociations et discussions pour garantir des accords commerciaux favorables à l'industrie du travel retail ;
- défense du droit d'auteur visant à éviter les exceptions qui viennent limiter les droits exclusifs des auteurs et des éditeurs sur les œuvres ;
- équilibre entre les objectifs poursuivis par les réglementations affectant l'amont et l'aval de la chaîne du livre et la viabilité économique de la filière ;
- participation active aux discussions concernant l'Intelligence artificielle (IA) et ses enjeux en amont (transparence sur les contenus ingérés par les moteurs d'IA, reconnaissance d'un droit à opposition et rémunération des titulaires de droits) et en aval (transparence sur les contenus culturels issus de l'IA, propriété intellectuelle de l'output, etc.).

Ces sujets peuvent plus ou moins sensiblement impacter les résultats financiers du Groupe dans ses différents domaines d'activité sur tout ou partie de ses territoires d'implantation.

Aucun membre du Conseil d'Administration de Lagardère SA ayant occupé une position comparable au sein d'une administration publique (y compris dans un organisme de régulation) dans les deux années qui ont précédé sa nomination n'a été nommé au sein dudit Conseil d'Administration au cours des deux années précédant l'exercice 2025.

2.4.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Pourcentage de salariés ayant suivi le module générique anticorruption	90 %	87 %	-	
Pourcentage de fonctions à risques couvertes par les programmes de formation anticorruption	91 %	87 %	-	
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	0	0	-	Groupe
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	0	0	-	
Pourcentage de fournisseurs à risque évalués par EcoVadis	91 %	61 %	54 %	

2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

RFA

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Lagardère SA

À l'Assemblée générale de la société Lagardère SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux Comptes de Lagardère SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section 2 du rapport de gestion du Groupe (ci-après « Le Rapport de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, Lagardère SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de Lagardère SA sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821 54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- ▶ la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312 17 du Code du travail ;
- ▶ la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- ▶ le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui

ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Lagardère SA dans son Rapport de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

LIMITES DE NOTRE MISSION

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Lagardère SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Lagardère SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plan de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le Rapport de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion du Groupe.

Par ailleurs, les informations comparatives relatives à l'exercice 2023 n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

CONFORMITÉ AUX EXIGENCES DÉCOULANT DES NORMES ESRs DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE SA POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- ▶ le processus défini et mis en œuvre par Lagardère SA lui a permis, conformément aux ESRs, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'évaluer ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité ; et
- ▶ les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRs.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Lagardère SA avec les ESRs.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRs du processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont Lagardère SA a évalué la pertinence d'une mise à jour de son analyse de double matérialité sont mentionnées à la note 2.1.3.2.1 « Impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère » du Rapport de durabilité, sous le titre « Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité ».

Nous avons, par entretien avec la Direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- ▶ des analyses menées par Lagardère SA pour justifier l'absence de révision des résultats de l'analyse de double matérialité ;
- ▶ de l'absence de changements significatifs intervenus par rapport à l'exercice précédent, notamment s'agissant de la liste des entités comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- ▶ exercer notre esprit critique et apprécier le caractère approprié des facteurs considérés par Lagardère SA avec notre connaissance du Groupe ;
- ▶ apprécier la pertinence de la conclusion retenue par Lagardère SA et conduisant à ne pas mettre à jour sur les résultats de l'analyse de double matérialité, au regard de notre connaissance de l'entité et des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ;
- ▶ apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note 2.1.3.2.1 « Impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère » du Rapport de durabilité, sous le titre « Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité ».

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LE RAPPORT DE DURABILITÉ AVEC LES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 233 28 4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRs

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRs :

- ▶ les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- ▶ la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- ▶ le périmètre retenu par Lagardère SA relativement à ces informations est approprié ; et
- ▶ sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, y compris avec les ESRs.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe « Méthodologies de calcul, principales hypothèses et estimations » au sein de la section 2.1.1.2 « Circonstances particulières » du Rapport de Durabilité qui soulignent les incertitudes inhérentes aux méthodologies de collecte des données et d'estimation des émissions de gaz à effet de serre de scope 3, et en particulier les évolutions effectuées en 2025 par la branche Lagardère Travel Retail

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

INFORMATIONS FOURNIES EN APPLICATION DE LA NORME ENVIRONNEMENTALE ESRs E1 RELATIVES AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET DU PLAN DE TRANSITION

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRs E1) sont mentionnées au chapitre 2.2.1 « Changement climatique (E1) » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRs de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- ▶ apprécier, sur la base des entretiens menés avec la Direction RSE du Groupe si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Lagardère SA couvre les domaines de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation au changement climatique ;
- ▶ apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le chapitre 2.2.1 « Changement climatique (E1) » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- ▶ nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- ▶ concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - le processus de collecte de l'information ;
- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- ▶ nous nous sommes entretenus avec la Direction RSE pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- ▶ pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- ▶ nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- ▶ en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - par entretien avec la Direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
 - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- ▶ nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique présenté au sein du Rapport de durabilité, nos travaux ont principalement consisté à :

- ▶ apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition que nous avons sélectionnées répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes retenues, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- ▶ apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre des leviers de décarbonation.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- ▶ de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- ▶ sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous avons considéré qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 26 mars 2026.

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars

Simon Beillevaire

Deloitte & Associés

Ariane Bucaille

Julie Mary

2.6 ANNEXES

RFA

2.6.1 TABLE DES ENJEUX MATÉRIELS (IRO-2)

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
ESRS E1 Changement climatique	2.2.1
DR E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.2.1.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.2.1.1
DR IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique	2.1.3.1
DR E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.1
DR E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.2.1.3.3
DR E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.2
DR E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	2.2.1.4.1
DR E1-6 – Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.2.1.4.2
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	2.2.4
DR E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	2.2.4.1
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.2.4.1
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.3.1
DR E4-2 – Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
DR E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	2.2.3
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.3.1
DR E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-4 – Ressources entrantes	2.2.3.3
DR E5-5 – Ressources sortantes	2.2.3.4
ESRS S1 Personnel de l'entreprise	2.3.1
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.1.6.1 ; 2.3.1.7.1 ; 2.3.1.8.1
DR S1-1 – Politiques	2.3.1.1 ; 2.3.1.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2 ; 2.3.1.8.2
DR S1-2 – Processus d'interaction	2.3.1.3
DR S1-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.1.4 ; 2.4.1.2.1
DR S1-4 – Actions	2.3.1.6.3 ; 2.3.1.7.3 ; 2.3.1.8.3
DR S1-5 – Cibles	2.3.1.6.2
DR S1-6 – Caractéristiques des salariés	2.3.1.5
DR S1-8 – Couvertures des négociations collectives et dialogue social	2.3.1.3
DR S1-9 – Diversité	2.3.1.6.4
DR S1-10 – Salaires décents	2.3.1.7.3

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
DR S1-14 – Santé et sécurité	2.3.1.8.4
DR S1-16 – Rémunération	2.3.1.6.4
DR S1-17 – Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme	2.3.1.4
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	2.3.2
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.2.1
DR S2-1 – Politiques	2.3.2.2
DR S2-2 – Processus d'interaction	2.3.2.2
DR S2-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.2.2 ; 2.4.1.2.1
DR S2-4 – Actions	2.3.2.2
DR S2-5 – Cibles	2.3.2.1
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	2.3.3
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.3.1.1 ; 2.3.3.2.1 ; 2.3.3.3.1 ; 2.3.3.4.1
DR S4-1 – Politiques	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-2 – Processus d'interaction	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-4 – Actions	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.2.4 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.3.4 ; 2.3.3.4.2
DR S4-5 – Cibles	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
ESRS G1 Conduite des affaires	2.4.1
DR GOV-1 – Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants	2.1.3.1
DR G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	2.4.1.2.1
DR G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	2.4.1.2.3
DR G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-4 – Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	2.4.1.2.4

2.6.2 POINTS DE DONNÉE DÉCOULANT D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS (IRO-2)

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance Paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants Paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable Paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				2.1.4.2	Matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles Paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission 28, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques Paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées Paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181829, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac Paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		-	Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 Paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.2.1.3	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » Paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3	Matériel
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES Paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3.2	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) Paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique Paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique Paragraphe 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES Paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes Paragraphe 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone Paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	-	Non matériel
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat Paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Matériel
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif Paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			-	Matériel
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique Paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			-	Matériel
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat Paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		-	Non matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol Paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines Paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière Paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers Paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée Paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres Paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				-	Non matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers Paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation Paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				2.2.4.2	Matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés Paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs Paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque de travail forcé Paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.1	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail Paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.1	Matériel
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.1.2	Matériel
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.1 ; 2.3.1.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2 ; 2.3.1.8.2	Matériel
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains Paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				2.3.1.2	Matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du Travail Paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				2.3.1.8.2	Matériel
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes Paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				2.3.1.4 ; 2.4.1.2.1	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail Paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.8.4	Matériel
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies Paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				2.3.1.8.4	Matériel
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé Paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.1.6.4	Matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général Paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				2.3.1.6.4	Matériel
ESRS S1-17 Cas de discrimination Paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				2.3.1.4	Matériel
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.1.4	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur Paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.2.1	Matériel
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur Paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		-	Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				-	Non matériel
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finals Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.3.1.2	Matériel
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption Paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte Paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.1	Matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel