FROJAL

LEFEBVRE SARRUT



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice 2023

Sommaire

1. Présentation du Groupe 3

1.1. Notre modèle d'affaires 3
1.2. Nos valeurs 3
1.3. Notre raison d'être 4
1.4. Nos engagements ESG 5
1.4.1. Pacte mondial des Nations unies 5
1.4.2. EcoVadis 7
1.5. Présentation du Groupe et des filiales 8
1.5.1. Lefebvre Dalloz – France 9
1.5.2. Lefebvre – Espagne 9
1.5.3. Larcier-Intersentia – Belgique, Luxembourg 9
1.5.4. Stollfuß / Juris – Allemagne 10
1.5.5. Giuffrè Francis Lefebvre – Italie 10
1.5.6. SDU – Pays-Bas 10
1.5.7. Rocket Lawyer 10
1.5.8. Organigramme 11
1.6. Gouvernance ESG 12
1.6.1. Comité RSE 12
1.6.2. Direction ESG impact 12
1.6.3. Comité des parties prenantes 12
1.6.4. Intégration des enjeux ESG dans la stratégie 13

2. Notre politique ESG 14

2.1. Cartographie des parties prenantes 14
2.2. Analyse de matérialité 14
2.3. Orientations de la politique ESG 15
2.3.1. Nos enjeux 16
2.3.2. Principaux risques extra-financiers 16
2.3.3. Risques et indicateurs 19

3. Contribution sociétale : être un acteur majeur du droit et de la conformité 23

3.1. Accès au droit 23
3.1.1. Enjeux / risques 23
3.1.2. Politique mise en place et objectifs 23
3.1.3. Nos actions et résultats 24
3.2. Innovation et auto-disruption 32
3.2.1. Enjeux / risques 32
3.2.2. Politique mise en place et objectifs 32
3.2.3. Nos actions et résultats 33
3.3. Engagement ESG clients 37
3.3.1. Enjeux / risques 37
3.3.2. Politique mise en place et objectifs 37
3.3.3. Nos actions et résultats 38

4. Environnement : contribuer à un monde plus durable 43

4.1. Enjeux / risques 43
4.2. Politique mise en place et objectifs 43
4.3. Nos actions et résultats 46
4.3.1. Atténuation du changement climatique 46
4.3.2. Adaptation au changement climatique 48
4.3.3. Biodiversité et gestion des ressources 50
4.3.4. Sensibilisation des collaborateurs et réduction de l'impact de chacun 52

5. Social : procurer un environnement de travail inspirant 54

5.1. Enjeux / risques 54
5.2. Politiques mises en place et objectifs 54
5.3. Nos actions et résultats 56
5.3.1. Conditions de travail 56
5.3.2. Formation et développement des compétences 65
5.3.3. Diversité et inclusion 67

6. Gouvernance : être exemplaires dans la conduite de nos affaires 71

6.1. Enjeux / risques 71
6.2. Politiques et objectifs mis en place 71
6.3. Nos actions et résultats 72
6.3.1. Conformité et éthique des affaires 72
6.3.2. Achats responsables 74
6.3.3. Sécurité informatique et protection des données 75

7. Tableaux comparatifs des indicateurs des exercices N et N-1 79

7.1. Contribution sociétale 79
7.2. Environnement 80
7.3. Social 81
7.4. Gouvernance 82

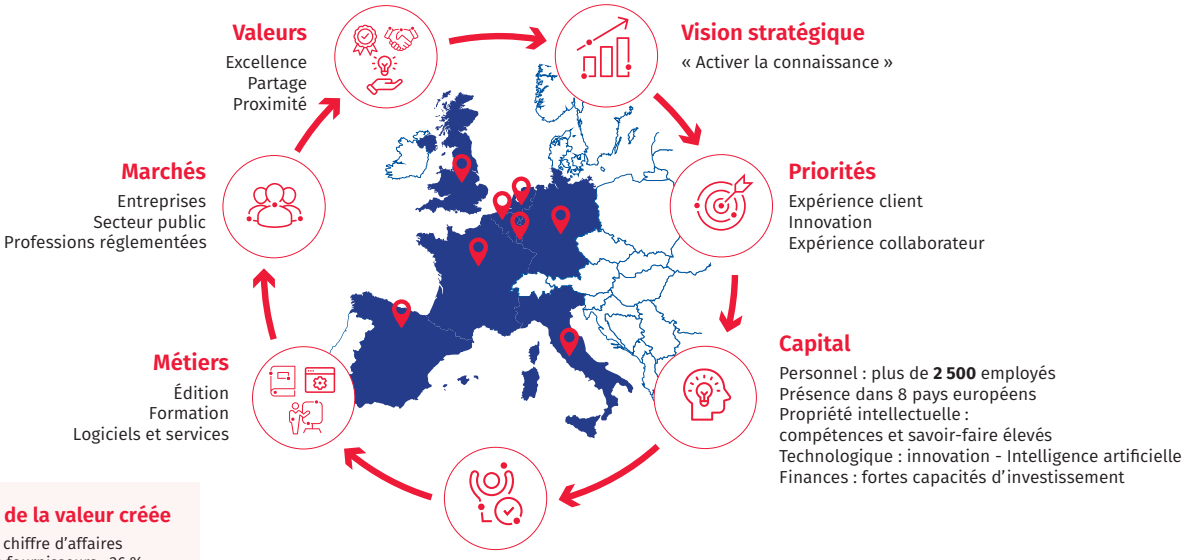
8. Note méthodologique 83

8.1. Cadre légal 83
8.2. Périmètre de consolidation 84
8.3. Mode de collecte des données 84
8.4. Indicateurs retenus 85
8.5. Définitions des indicateurs présents dans le tableau de concordance 85
8.5.1. Contribution sociétale 85
8.5.2. Environnement 88
8.5.3. Social 89
8.5.4. Gouvernance 92

1. Présentation du Groupe

Frojal est une holding familiale de la famille des descendants de Francis Lefebvre qui détient à 77 % le groupe Lefebvre Sarrut, leader européen de la connaissance juridique et fiscale. Basé en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en France, en Italie, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, Lefebvre Sarrut apporte une réponse globale aux entreprises (DRH, DAF, directeurs juridiques, conformité), aux professions réglementées (notaires, experts comptables, avocats…) et au secteur public dans les domaines de l'édition, de la formation et des logiciels. La raison d'être de Lefebvre Sarrut est d'activer la connaissance pour une société plus juste, efficace et durable. Le groupe Lefebvre Sarrut a réalisé un chiffre d'affaires de 555 millions d'euros en 2023 et compte 2500 collaborateurs.

1.1. Notre modèle d'affaires



1.2. Nos valeurs

Notre Groupe s'impose comme la plus importante entreprise de taille intermédiaire (ETI) dans son domaine en France et même en Europe. Aujourd'hui, elle est l'une des entreprises leaders en droit continental. Cette histoire fait de la réputation de Lefebvre Sarrut, un groupe attaché à ses valeurs entrepreneuriales et humaines.

Excellence. Nous apportons à nos clients des contenus fiables, des formations de haute qualité et des logiciels innovants.



Partage. Nous favorisons une culture de la collaboration et du partage de connaissances avec nos clients, auteurs et partenaires. Ces échanges génèrent des liens de confiance et nourrissent l'innovation, véritable accélérateur de croissance.



Proximité. Nous encourageons une culture de communication et de relations solides. Nous favorisons un écosystème de contribution, de compréhension et de respect pour atteindre le succès collectif et offrir une expérience unique à nos clients, à nos collaborateurs et à la société.

1.3. Notre raison d'être

En étroite collaboration avec ses parties prenantes, le Groupe Lefebvre Sarrut a formalisé sa raison d'être en 2022 et y a défini ses engagements.

Activer la connaissance pour une société plus juste, efficace et durable.

Lefebvre Sarrut est un groupe européen d'actionnariat familial, dont les racines remontent jusqu'à plus de 130 ans, né de la réunion de deux familles d'entrepreneurs partageant une même vision.

Leader européen de la connaissance juridique et fiscale, Lefebvre Sarrut propose des solutions innovantes et performantes aux entreprises, au secteur public et aux professions réglementées afin qu'ils puissent comprendre, et s'appuyer sur les réglementations, les normes et le droit pour développer leurs activités.

Tout au long de son développement, Lefebvre Sarrut a toujours renouvelé et enrichi son offre pour s'adapter aux enjeux d'un monde qui change, dans un souci constant d'excellence et de confiance réciproque auprès de ses clients. Cela se traduit par une proximité forte avec chacun de ses marchés, renforcée dans cette ère de l'intelligence artificielle, et par un partage large de son expertise légale, pédagogique et pratique dans l'ensemble de son écosystème.

L'investissement des collaborateurs et des partenaires du Groupe Lefebvre Sarrut contribue chaque jour à sa réussite. Le soutien et la confiance de ses actionnaires assurent la pérennité de son modèle, en conjuguant performances économiques, sociétales et environnementales.

Lefebvre Sarrut s'engage autour de convictions fortes :



Garantir l'accessibilité au droit. Leader de la connaissance juridique et fiscale, Lefebvre Sarrut œuvre aux côtés des acteurs publics pour accompagner l'état de droit.



Offrir un temps d'avance à ses clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain, notamment par l'intelligence artificielle. Lefebvre Sarrut investit constamment dans l'innovation et dans la construction d'un écosystème de partenariats. Lefebvre Sarrut travaille également aux côtés de start-ups, de personnes en difficulté, d'étudiants et autres ambitieux pour les accompagner dans leur montée en compétences et afin qu'ils alimentent la vision d'avenir de Lefebvre Sarrut.

Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour **permettre à ses clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement** de leurs activités. Les équipes Lefebvre Sarrut décryptent, forment, informent et conçoivent les outils les plus fiables dédiés aux professionnels, pour une meilleure performance.

Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivants et mettre à leur disposition des méthodes innovantes et collaboratives pour assurer leur développement professionnel et personnel.

Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement, en opérant de façon responsable avec toutes ses parties prenantes.

1.4. Nos engagements ESG

Depuis de nombreuses années, notre Groupe et ses filiales s'investissent en matière de responsabilité sociale des entreprises au travers d'actions concrètes (par exemple : charte éthique depuis 2017, questionnaire Security/Privacy/Sapin 2/RSE envoyé à nos principaux fournisseurs depuis 2019, intégration de nos données RGPD dans une plateforme de pilotage dédiée en France depuis 2019 et dans le logiciel Centinela en Espagne depuis 2020, création de la direction RSE Groupe en 2021, formalisation de la raison d'être en 2022).

En 2023, nous avons renouvelé notre engagement auprès des Nations unies dans le cadre du Pacte mondial *(v. 1.4.1)* et nous nous sommes soumis à une évaluation Ecovadis pour mesurer nos progrès *(v. 1.4.2)*.

1.4.1. PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Le Pacte mondial ou Global Compact est une initiative lancée par les Nations unies en 2000 visant à encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales responsables et durables. Les entreprises signataires s'engagent à respecter dix principes universellement reconnus dans les domaines des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le rôle du Global Compact auprès des entreprises est de les sensibiliser à l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale dans les activités commerciales, de promouvoir les bonnes pratiques et de fournir des ressources et des outils pour aider les entreprises à mettre en œuvre ces principes dans leur gestion quotidienne.

Pour mieux renforcer notre engagement en matière environnementale et sociétale, le 26 janvier 2022, le Groupe Lefebvre Sarrut a rejoint le programme Global Compact. L'adhésion à ce programme est un véritable engagement significatif de notre responsabilité sociétale et environnementale, en lien direct avec les engagements issus de notre raison d'être.

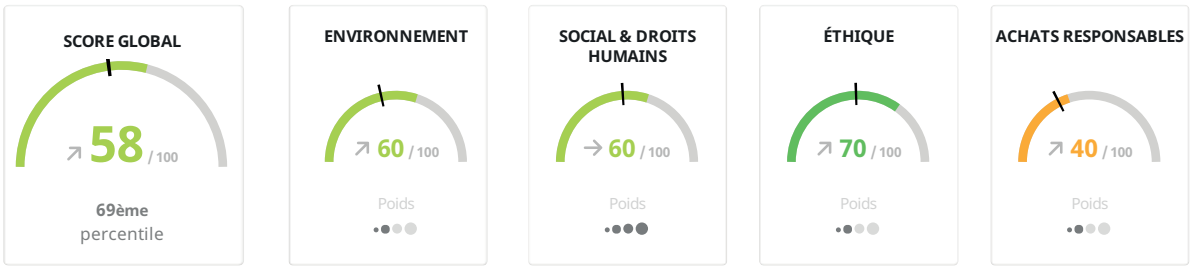
Objectifs de développement durable des Nations unies	Nos engagements ESG	Référence DPEF	Actions / résultats notables en 2023
	Garantir l'accès du droit. Leader de la connaissance juridique et fiscale, Lefebvre Sarrut œuvre aux côtés des acteurs publics pour soutenir l'état de droit.	*v. 3.1*	Plus de 34 millions de visiteurs uniques ont accédé à nos contenus juridiques (gratuits ou payants) en Europe en 2023. À travers nos partenariats et actions lucratives, nous soutenons l'état de droit et la démocratie (par exemple : partenariat avec la Conférence internationale des barreaux de tradition juridique commune ou soutien de l'association Lawyers for Lawyers).
	Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain.	*v. 3.2*	En 2023, nous comptabilisons 24 projets innovants issus de travaux internes ou en collaboration avec l'écosystème. Nous avons lancé le projet GenIA-L, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables.
	Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités.	*v. 3.3*	Nous avons développé une plateforme européenne ESG by Lefebvre Sarrut pour accompagner nos clients dans la mise en place de la directive sur la communication en matière de durabilité des entreprises (CSRD) et soutenir les entreprises dans leur transition vers une plus grande durabilité. Cette plateforme est un outil d'onboarding sur la CSRD, inclut des bases de connaissance, de la formation, des outils de production, des actualités et de la formation.
	Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivants et mettre leur à disposition des méthodes innovantes et collaboratives pour assurer leur développement professionnel et personnel.	*v. 5.1 et s.*	Nous avons obtenu les labels européens HappyIndexAtWork et HybridWorkplace 2023. Des campagnes d'actionnariat salariés ont été lancées en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique et en Espagne, pour permettre aux employés d'investir dans l'entreprise et de bénéficier ainsi de sa croissance et de ses succès. Nous avons organisé notre premier hackathon qui a rassemblé plus de 200 personnes, dont des employés, des étudiants et des clients, tous avec un objectif commun : innover et transformer le secteur juridique grâce à l'IA générative.
	Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement, en opérant de façon responsable avec toutes ses parties prenantes.	*v. 4.1 et s.*	Nous travaillons avec nos fournisseurs pour réduire nos émissions de CO_2 . 91% de nos principaux fournisseurs ont été contactés en 2023 pour nous fournir leur bilan carbone. 79 % du papier que nous utilisons proviens de forêts gérées durablement. Nous avons élaboré un premier plan pour réduire nos émissions, notamment via nos achats et l'activité papier.

1.4.2. ECOVADIS

Dans la continuité de notre engagement en matière ESG, le Groupe a soumis ses données d'activité à EcoVadis, principal fournisseur mondial d'évaluation de durabilité.

En mars 2024, nous avons obtenu un **score global de 58/100**, soit une **progression de 6 points** par rapport à l'évaluation précédente.

Nous avons également obtenu des scores supérieurs à la moyenne des entreprises de notre secteur dans trois catégories : l'environnement, le travail et les droits de l'Homme, et l'éthique ; pour cette dernière catégorie, nous obtenons un score « avancé ».



Le Groupe s'est ainsi vu décerner une **médaille de bronze** par EcoVadis et fait partie du **top 35 % des entreprises les mieux notées** (précédemment, nous faisions partie du top 50 %).

Cette progression est encourageante et nous avons l'ambition de poursuivre dans cette voie et d'améliorer notre score, en particulier en systématisant et en renforçant notre démarche d'achats responsables au niveau du Groupe et de nos filiales en 2024.



1.5. Présentation du Groupe et des filiales



Lefebvre Sarrut est un groupe européen détenu par les familles Lefebvre via Frojal à 77 % et Sarrut à 23 %. La **famille Lefebvre, via Frojal,** développe l'héritage de son aïeul Francis Lefebvre, qui a constitué au XIXe siècle le groupe d'édition et de formation de référence dans le domaine du droit fiscal et comptable. La **famille Sarrut** est l'héritière des fondateurs des Éditions législatives en 1947, Lise et Jean Sarrut, qui se sont imposés comme les acteurs incontournables en matière de droit social. Né du rapprochement de ces deux familles, le Groupe Lefebvre Sarrut connait depuis une croissance régulière en Europe via différentes acquisitions. Le Groupe est implanté dans 8 pays d'Europe : Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni.

Les 7 pays retenus pour l'exercice sont **l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, le Luxembourg, l'Espagne et les Pays-Bas**. Les 13 entités juridiques retenues sont : FROJAL, Lefebvre Sarrut, Éditions Francis Lefebvre, Editions Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre Dalloz Compétences, Lefebvre Dalloz Logiciels, Oppus by Lefebvre Dalloz, Lefebvre El Derecho, Sdu, Lefebvre Sarrut Belgium, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre Sarrut GmbH et ELS Partnership BV.

1.5.1. LEFEBVRE DALLOZ – FRANCE

Lefebvre Dalloz est le leader de la connaissance juridique et fiscale en France. La marque porte une offre globale d'édition, de formation et, de logiciels et services, comprenant notamment les marques historiques Dalloz, Éditions Francis Lefebvre et Éditions Législatives. Grâce à la combinaison de ses savoir-faire, Lefebvre Dalloz apporte une réponse globale aux entreprises (DRH, DAF, directeurs juridiques, conformité), au secteur public, aux professions réglementées (notaires, experts comptables, avocats…) et aux étudiants.

Chiffres-clés : près de 1300 collaborateurs. Site principal : Paris la Défense.

1.5.2. LEFEBVRE – ESPAGNE

Lefebvre est un fournisseur de logiciels et de contenus juridiques, offrant des solutions pratiques pour les avocats, les cabinets et leurs conseillers, ainsi que des outils innovants, des formations et des services de conseil. L'origine de l'actuel Lefebvre provient des Éditions Francis Lefebvre, société fondée en 1990 en Espagne qui a absorbé El Derecho Editores en 2010. Après la fusion d'Indicator en 2011, Lefebvre-El Derecho a été créé en 2015 pour coïncider avec le 25e anniversaire des Ediciones Francis Lefebvre en Espagne et s'est lancé dans une nouvelle phase d'innovation lui offrant un avantage concurrentiel. En 2018, la marque a été simplifiée et est revenue à l'origine : Lefebvre.

Chiffres-clés : 450 collaborateurs. Sites : siège social à Madrid – bureaux à Barcelone, Bilbao, Valence et Séville.

1.5.3. LARCIER-INTERSENTIA – BELGIQUE, LUXEMBOURG

Larcier-Intersentia est la marque commerciale de la filiale belge Lefebvre Sarrut Belgium. Figure incontournable dans les domaines de l'édition, de la formation et des solutions numériques, Larcier-Intersentia offre une réponse globale aux besoins des professions réglementées, des entreprises, des universités et des étudiants en matière juridique et fiscale en Belgique et au Luxembourg. Soucieux de relever les défis importants auxquels le secteur est confronté, Larcier-Intersentia est l'histoire du rapprochement de quatre marques d'édition : Larcier, Bruylant, Intersentia et Indicator.

Chiffres-clés : plus de 200 collaborateurs. Sites : Belgique (Bruxelles, Berchem, Gand, Louvain, Louvain-la-Neuve) – Luxembourg (Windhof).

1.5.4. STOLLFUSS / JURIS – ALLEMAGNE

Deux marques sont présentes en Allemagne. Juris est le premier éditeur juridique numérique en Allemagne, en joint-venture avec le gouvernement fédéral et en partenariat avec des éditeurs indépendants. Le Groupe Lefebvre Sarrut a également acquis Stollfuß Verlag en 2021 qui est un éditeur d'informations fiscales et juridiques pour les conseillers fiscaux, les professionnels du droit et de la finance.

Chiffres-clés : une quarantaine de collaborateurs pour Stollfuß Verlag et environ 200 collaborateurs pour Juris. Sites : Sarrebruck, Bonn, Franckfort, Berlin.

1.5.5. GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE – ITALIE

Giuffrè Francis Lefebvre est l'un des principaux fournisseurs italiens de solutions éditoriales et de services numériques de dernière génération pour les professionnels du droit, de la fiscalité, du droit social et du droit des affaires. Né en 2018 de la fusion entre Giuffrè Editore fondé en 1931 et Memento Francis Lefebvre, Giuffrè Francis Lefebvre accompagne ses clients dans leur évolution professionnelle en leur fournissant des solutions innovantes qui s'adaptent à tous les besoins et aide les professionnels en entreprise à trouver toutes les réponses dans les plus brefs délais grâce à des solutions fiables et faisant autorité. L'entreprise soutient également le secteur public et collabore avec les universités sur l'*open access* afin de contribuer à la diffusion maximale de la culture. Giuffrè Francis Lefebvre fournit à ses clients une large gamme de produits et de services basés sur des contenus faisant autorité, une consultation efficace : livres, portails, bases de données et plateformes numériques, logiciels, outils basés sur le cloud, formations accréditées en présentiel et en ligne.

Chiffres-clés : 230 collaborateurs, 200 commerciaux indépendants. Sites : Milan, Rome, Varèse, Macerata.

1.5.6. SDU – PAYS-BAS

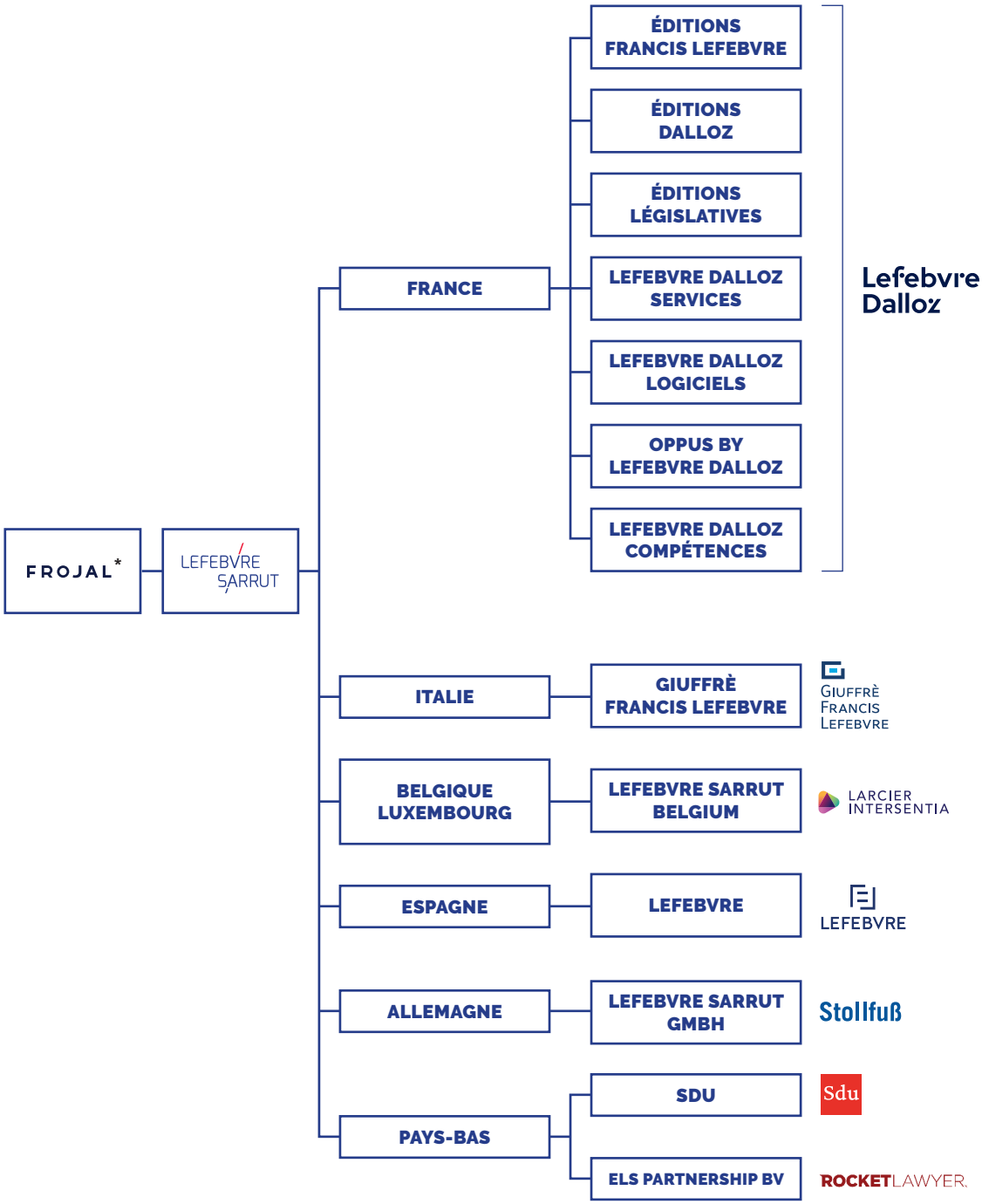
Sdu est un fournisseur de services de premier plan qui s'adresse aux professionnels en matière de lois et règlements. L'histoire de Sdu remonte à 1577, date à laquelle les documents officiels ont été créés. À l'époque, Sdu (Staatsdrukkerij en Uitgeverij) était la maison d'édition étatique hollandaise. En 1988, la société Staatsdrukkerij en Uitgeverij est devenue la société actuelle Sdu.

Chiffres-clés : plus de 300 collaborateurs. Site : La Haye.

1.5.7. ROCKET LAWYER

Née de la coopération entre Lefebvre Sarrut et Rocket Lawyer Incorporated, cette filiale propose une plateforme de services d'aide juridique en ligne.

1.5.8. ORGANIGRAMME



*Frojal détient 77 % du groupe Lefebvre Sarrut

1.6. Gouvernance ESG

Notre politique ESG s'appuie sur une gouvernance transversale, portée par plusieurs instances qui coordonnent et pilotent la démarche : le comité RSE *(v. 1.6.1)*, la direction des impacts ESG *(v. 1.6.2)* et le comité des parties prenantes *(v. 1.6.3)*.

1.6.1. COMITÉ RSE

Le comité RSE, composé de **deux actionnaires** membres du conseil de surveillance, du **président du directoire Lefebvre Sarrut** et de la **directrice ESG impact de Lefebvre Sarrut**, joue un rôle essentiel dans la promotion de la responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise, en veillant à ce que les actions de l'entreprise soient alignées avec les attentes des actionnaires et les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises.

1.6.2. DIRECTION ESG IMPACT

La **direction ESG impact** a pour responsabilité de mesurer et d'améliorer l'impact du Groupe en matière d'Environnement, de Social et de Gouvernance (ESG), ainsi que d'accompagner les clients dans la compréhension et l'amélioration de leurs propres impacts. Elle vise l'exemplarité en termes de conformité et à veiller à ce que – progressivement - tous les collaborateurs se sentent engagés dans les problématiques ESG.

Placée directement sous l'autorité du président du directoire de Lefebvre Sarrut, la direction ESG impact est composée d'une **équipe impact Groupe**, d'une **équipe conformité et éthique Groupe** et d'une **équipe en charge de la création des offres ESG** à destination des clients.

Son fonctionnement repose sur une organisation horizontale comprenant plusieurs domaines d'intervention, appelés **project streams**, notamment pour l'environnement, le social, la conformité, les actions non lucratives, les achats responsables et les labels. Les *project streams* sont organisés de manière à faire collaborer les opérationnels de chaque filiale, en assurant une représentativité des différentes fonctions de l'entreprise et une mixité des profils (compétences, séniorité, niveau hiérarchique, etc.). Cela permet non seulement de regrouper les expertises nécessaires à la réalisation de la feuille de route mais également d'assurer une prise de décision équilibrée, en prenant en compte les différentes perspectives et compétences. Cette structure assure la coordination et la mise en œuvre des actions ESG au sein de toutes les filiales.

L'objectif essentiel de la direction ESG impact est de diminuer les impacts négatifs du Groupe et d'augmenter ses impacts positifs, en travaillant activement sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

1.6.3. COMITÉ DES PARTIES PRENANTES

Le comité des parties prenantes est composé **d'actionnaires, de salariés, de clients, de fournisseurs et de partenaires**. Il permet un dialogue entre les représentants du Groupe et l'ensemble de ses membres. C'est un lieu d'échange pour s'inspirer, recueillir des attentes et des avis constructifs, dans une dynamique d'intelligence collective. De plus, ce comité est structuré autour de personnes engagées et compétentes qui œuvrent au quotidien pour la croissance du Groupe.

Le comité des parties prenantes se réunit quatre fois dans l'année. La principale mission du comité est d'accompagner le Groupe et ses filiales sur l'alignement entre la stratégie, la raison d'être et les cinq engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises.

1.6.4. INTÉGRATION DES ENJEUX ESG DANS LA STRATÉGIE

Dans un monde où la durabilité et la responsabilité sociale sont devenues des préoccupations majeures, notre Groupe et ses filiales s'engagent à intégrer pleinement les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leur stratégie globale. Nous croyons fermement que la réussite d'une entreprise ne peut être dissociée de son impact sur la société et l'environnement.

Pour garantir une approche holistique et cohérente, l'**équipe de direction** est étroitement impliquée dans la définition de la stratégie ESG. Chaque membre de l'équipe de direction est conscient de l'importance de ces enjeux et s'engage à les intégrer dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Une partie des primes variables de l'équipe de direction est conditionnée à la réalisation d'objectifs ESG spécifiques, afin de garantir une responsabilité collective dans la mise en œuvre de notre engagement envers la durabilité.

Pour assurer une gouvernance efficace et une gestion proactive des enjeux ESG, une **direction ESG impact Groupe dédiée** a été créée. Elle travaille en étroite collaboration avec le **comité des parties prenantes**, le **comité RSE** et l'**équipe de direction** pour s'assurer que les enjeux ESG sont pris en compte à tous les niveaux de l'organisation.

En outre, nous reconnaissons que la mise en œuvre de notre stratégie ESG ne peut réussir sans l'implication et la compréhension de toutes nos **équipes opérationnelles**. Ainsi pour la réalisation de notre analyse de matérialité et la définition de nos priorités stratégiques *(v. 2.2)*, nous avons constitué un comité de pilotage incluant des collaborateurs de chaque filiale, représentant les différentes fonctions de l'entreprise, et avec des niveaux de séniorité différents. De même, pour déployer notre stratégie, nous nous appuyons sur une organisation en *project streams*, incluant également des collaborateurs qui représentent les diverses compétences et différents niveaux hiérarchiques dans le Groupe *(v. 1.6.1)*.

Nous avons également mis en place des **programmes de formation** pour sensibiliser et responsabiliser l'ensemble de nos collaborateurs quant à l'importance des enjeux ESG. Ces formations visent à leur fournir les connaissances nécessaires pour intégrer ces enjeux dans leur travail quotidien et pour contribuer activement à la réalisation de nos objectifs ESG.

2. Notre politique ESG

En 2022, nous avons défini notre raison d'être, marquant ainsi une étape significative dans notre engagement envers la responsabilité sociétale. Depuis lors, nous nous impliquons activement dans un dialogue continu avec nos parties prenantes afin de donner vie à cette raison d'être à travers des actions concrètes. En 2023, nous avons entrepris une analyse de matérialité *(v. 2.2)* avec l'ensemble de nos parties prenantes, internes et externes *(v. 2.1)*, permettant d'identifier les principaux risques et défis ESG et d'affiner notre stratégie *(v. 2.3)*.

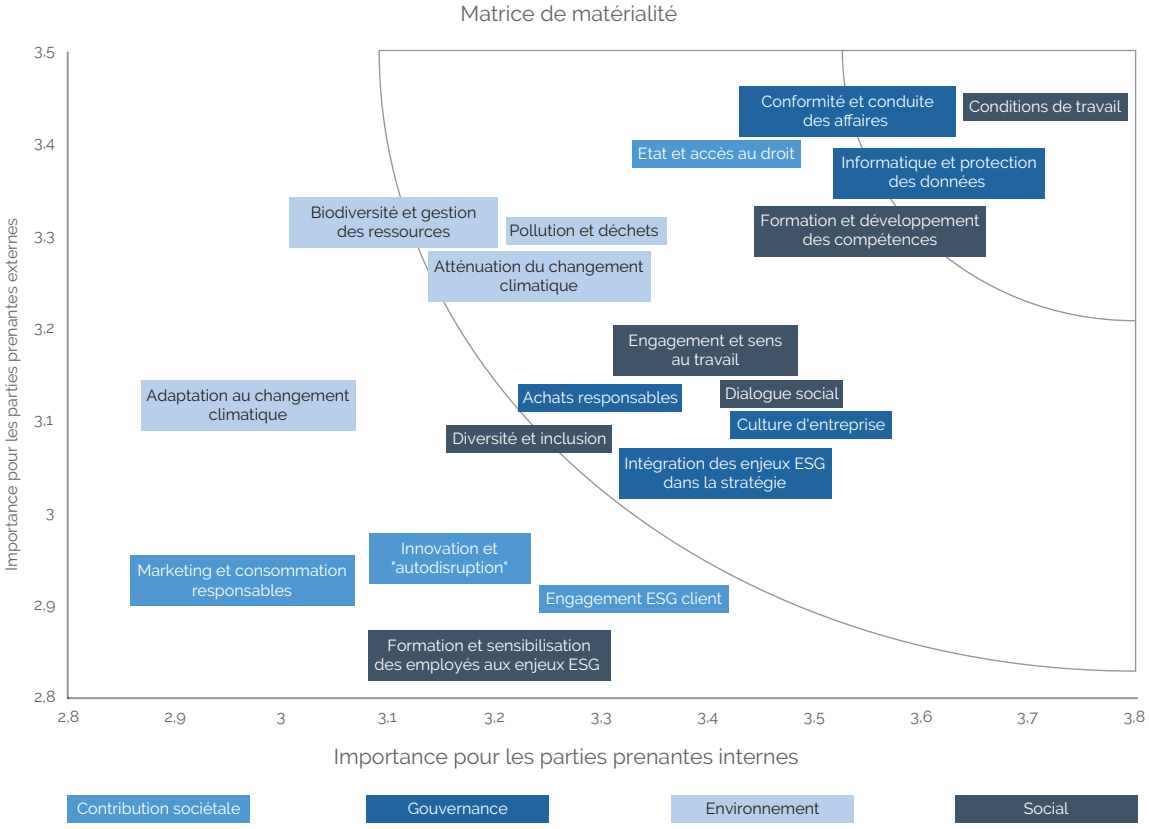
2.1. Cartographie des parties prenantes

Les parties prenantes sont les acteurs engagés dans notre activité, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Leurs intérêts, leurs attentes et leurs perceptions exercent une influence directe sur notre réputation et notre succès à long terme. C'est pourquoi il est crucial non seulement de les identifier, mais surtout de les comprendre et de nouer des relations de confiance avec elles.



2.2. Analyse de matérialité

Lefebvre Sarrut entretient un dialogue soutenu avec ses parties prenantes, qui sont au cœur de la réflexion sur ses activités et sa stratégie. En 2023, nous avons mené des travaux permettant de réaliser l'analyse de matérialité Groupe auprès de plus de 1 300 personnes (dont environ 500 parties prenantes externes). Présentée sous forme de matrice, cette analyse nous permet de cartographier et hiérarchiser les enjeux issus de notre raison d'être et les opportunités et risques liés à nos activités, en fonction de leur importance pour les parties prenantes. La matrice ci-dessous présente les enjeux ressortis comme prioritaires à l'issue de ces travaux.



Les enjeux retenus dans le cadre de cette déclaration sont ceux présentant un risque associé significatif pour le Groupe ou une opportunité majeure déjà identifiée :

- contribution sociétale : accès au droit, innovation et auto-disruption, engagement ESG client ;
- environnement : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, biodiversité et gestion des ressources ;
- social : conditions de travail, formation et développement des compétences, diversité et inclusion ;
- gouvernance : conformité et conduite des affaires, achats responsables, et informatique et protection des données.

La description des opportunités et des risques liés à ces enjeux est détaillée ci-après *(v. 2.3.2)*. Ces enjeux auront vocation à évoluer en fonction de l'analyse de double matérialité en cours ainsi que des analyses et plans d'action qui en découleront.

2.3. Orientations de la politique ESG

Le Groupe a élaboré sa **raison d'être** en 2022, ce qui constitue un jalon important dans sa démarche de responsabilité sociétale. Depuis lors, nous nous sommes engagés activement dans une réflexion continue avec nos parties prenantes afin de concrétiser cette raison d'être à travers des engagements et des actions tangibles. Ce dialogue constant permet d'assurer une mise en œuvre cohérente de la raison d'être, en tenant compte des attentes et des besoins de toutes les parties concernées.

En 2023, nous avons effectué une **analyse de matérialité** avec nos parties prenantes pour identifier et hiérarchiser les principaux risques et enjeux ESG. Cette démarche repose également sur une analyse des risques Groupe réalisée en décembre 2022, ce qui permet d'obtenir une vision globale et intégrée des risques auxquels le Groupe est confronté. Cette approche proactive garantit une meilleure compréhension des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance, et nous aide à prendre des mesures appropriées pour les atténuer et les gérer efficacement.

L'ensemble des éléments nourrit la déclaration de performance extra-financière du Groupe.

La politique ESG du Groupe est structurée autour de **quatre grandes orientations stratégiques**, qui guident nos actions et nos initiatives :

- **contribution sociétale : être un acteur majeur du droit et de la conformité ;**
- **environnement : contribuer à un monde plus durable ;**
- **social : procurer un environnement de travail inspirant ;**
- **gouvernance : être exemplaires dans la conduite de nos affaires.**

En mettant en œuvre ces orientations stratégiques de manière cohérente et en intégrant les préoccupations des parties prenantes, le Groupe renforce sa responsabilité sociétale et contribue activement à un avenir durable pour tous.

2.3.1. NOS ENJEUX

Chacune de nos orientations se décline en différents enjeux qui font l'objet d'une feuille de route partagée avec nos parties prenantes internes.

Orientation 1	Orientation 2	Orientation 3	Orientation 4
Être un acteur majeur du droit et de la conformité	**Contribuer à un monde plus durable**	**Procurer un environnement de travail inspirant**	**Être exemplaires dans la conduite de nos affaires**
Accès au droit	Atténuation du changement climatique	Conditions de travail	Conformité et éthique des affaires
Innovation et auto-disruption	Adaptation au changement climatique	Formation et développement des compétences	Achats responsables
Engagement ESG client	Biodiversité et gestion des ressources	Diversité et inclusion	Sécurité informatique et protection des données

2.3.2. PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Ce tableau présente et décrit les principaux risques extra-financiers identifiés au sein du Groupe.

Cette analyse a été réalisée à la fois sous l'angle de l'opportunité et du risque par l'équipe ESG impact et les *project streams (v. 1.6.2)*, avec l'appui du comité de pilotage en charge de l'analyse de matérialité *(v. 2.2)*.

Ces opportunités et risques prennent en compte les impacts positifs et négatifs générés par l'environnement économique, social et naturel sur le développement, la performance et les résultats du Groupe mais également les impacts positifs ou négatifs du Groupe sur son environnement économique, social et naturel.

2.3.2.1. Contribution sociétale

Opportunités		Risques
Être un acteur majeur du droit et de la conformité		
Garantir l'accessibilité au droit, œuvrer aux côtés des acteurs publics pour accompagner l'état de droit.	**Accès au droit**	Difficulté à rendre le droit intelligible et facilement accessible tout en maintenant des prix compétitifs pour le client et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise, ce qui pourrait entrer en contradiction avec l'ambition de proposer un accès au plus grand nombre et la viabilité économique du Groupe.
Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain.	**Innovation et auto-disruption**	Restriction des investissements dans l'innovation, en particulier dans les moments de crise et de tension sur les budgets, et opérer « en vase clos », ne pas suffisamment s'ouvrir vers le marché et l'écosystème juridique.
		Difficulté à anticiper les besoins à venir de nos clients et ne pas avoir à temps les compétences requises pour y répondre ou la connaissance des technologies nécessaires.
Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités.	**Engagement ESG clients**	Diminution globale de la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos produits et services.
		Ne pas être perçu par nos clients comme un acteur pouvant les accompagner sur les problématiques ESG.
		Difficulté à projeter ces évolutions réglementaires en opportunités métiers.

2.3.2.2. Environnement

Opportunités		Risques
Contribuer à un monde plus durable		
Agir sur le modèle économique pour créer une chaîne de valeur globale bas carbone, compatible avec la trajectoire 1,5°C.	**Atténuation du changement climatique**	Influence insuffisante sur nos fournisseurs pour réduire leur empreinte carbone.
		Participation à l'augmentation de la température mondiale via nos activités et services, les usages de nos salariés et les pratiques de nos fournisseurs.
Privilégier des innovations low tech et sobres en énergie afin que leur usage réduise la consommation en énergie de la société.	**Adaptation au changement climatique**	Consommation importante d'énergie, voire augmentation de la consommation via notre activité et nos services.
Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à exploiter de façon durable les ressources liées aux produits forestiers : gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.	**Biodiversité et gestion des ressources**	Dégradation des écosystèmes naturels, notamment forestiers, par la demande en papier et / ou l'exploitation minière. Dégradation des forêts, déforestation. Épuisement des puits de carbone.

2.3.2.3. Social

Opportunités		Risques
Procurer un environnement de travail inspirant		
Contribution à la création d'emplois décents et à l'amélioration du bien-être et du niveau de vie des salariés. Garantie de conditions et de temps de travail décents. Équilibre vie professionnelle /personnelle et impacts positifs sur l'entourage des salariés.	**Conditions de travail**	Avoir une gouvernance et un mode opérationnel qui ne favorisent pas suffisamment le travail en équipe et la proposition de projets motivants. Manque d'adaptation au nouvel environnement généré par la mise en œuvre du travail hybride.
Contribuer à mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Participer à garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique. Faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous le même accès dans des conditions d'égalité : en interne et externe, notamment par le biais de nos services et produits. Faire en sorte que les femmes connaissent leurs droits en matière d'égalité, prévenir des situations de discrimination, de harcèlement etc.		Risque que l'iniquité entre les hommes et les femmes s'aggrave. Cela peut se manifester par des disparités salariales, des opportunités de carrière inégales, des stéréotypes de genre persistants, et d'autres formes de discrimination basées sur le genre.
Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des collaborateurs, via la gestion des carrières et le développement des compétences en fonction des transformations sectorielles, afin qu'ils puissent être des acteurs / actrices outillés pour contribuer à une société plus juste.	**Formation et développement des compétences**	Insuffisance des outils et de la formation nécessaires au bon accomplissement des tâches individuelles et collectives avec pour conséquence la perte de connaissance ou de compétences au sein de l'organisation, ainsi qu'une mobilité professionnelle limitée. L'aggravation de cette situation peut entraîner des conséquences néfastes tant sur la qualité de vie des individus et que sur la performance globale de l'entreprise.
Contribuer à autonomiser et à intégrer par l'activité économique, toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur prétendue race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.	**Diversité et inclusion**	Manque d'opportunités pour les jeunes avec pour conséquence l'exclusion sociale. Perte de talents potentiels pour l'organisation.

2.3.2.4. Gouvernance

Opportunités		Risques
Être exemplaires dans la conduite de nos affaires		
Contribution à la protection et au droit des lanceurs d'alerte en sensibilisant notre chaîne de valeur – notamment nos clients via nos produits et services – sur la législation en vigueur et aller au-delà.	**Conformité et éthique des affaires**	Absence de traitement des alertes ce qui peut réduire le nombre d'alertes portées à la connaissance de l'entreprise et encourager des pratiques répréhensibles en interne et chez les fournisseurs et sous-traitants. Atteinte aux droits des lanceurs d'alerte par manque de mécanismes d'alerte. Contribution à la corruption et à la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.
Contribuer au renforcement de la situation économique des entreprises / partenaires d'affaires. Garantie de paiement / transactions pour les clients et fournisseurs dans la chaîne de valeur. Assurer une gestion responsable des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques de paiement, ainsi qu'avec les sous-traitants.	**Achats responsables**	Mise en péril de la pérennité économique des entreprises de la chaîne de valeur et de leurs salariés par manque de pratiques commerciales éthiques et équitables. Maintien des emplois peu qualifiés, précaires, aggravation du manque de développement des salariés de nos partenaires économiques.
Contribuer au respect de la vie privée et des données personnelles.	**Sécurité informatique et protection des données**	Contribution à l'atteinte au respect de la vie privée de consommateurs / clients. Manque de protection de leurs données personnelles / sensibles.

2.3.3. RISQUES ET INDICATEURS

Ce tableau présente les indicateurs clés de la feuille de route ESG du Groupe et de ses filiales couvrant les principaux facteurs de risques extra-financiers et enjeux essentiels identifiés. Les différents éléments (enjeux / risques, politiques et objectifs, actions et résultats) sont détaillés plus loin dans la présente déclaration *(v. 3. et s.)*

Les risques majeurs et indicateurs clés de performance associés apparaissent en gras et sont suivis d'un astérisque.

2.3.3.1. Contribution sociétale

Être un acteur majeur du droit et de la conformité				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Accès au droit	Contradiction entre l'ambition de garantir l'accès au droit et la viabilité économique du Groupe	**Difficulté à rendre le droit intelligible et facilement accessible tout en maintenant des prix compétitifs pour le client et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise, ce qui pourrait entrer en contradiction avec l'ambition de proposer un accès au plus grand nombre et la viabilité économique du Groupe.***	**Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne*** Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne Montant des dons favorisant l'accès au droit	*v. 3.1*

Être un acteur majeur du droit et de la conformité				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Innovation et auto-disruption	Absence d'anticipation des besoins futurs des clients	**Restriction des investissements dans l'innovation, en particulier dans les moments de crise et de tension sur les budgets, et opérer « en vase clos », ne pas suffisamment s'ouvrir vers le marché et l'écosystème juridique*.**	**Nombre d'initiatives d'innovation, nées en interne ou avec l'écosystème***	*v. 3.2*
		Difficulté à anticiper les besoins à venir de nos clients et ne pas avoir à temps les compétences requises pour y répondre ou la connaissance des technologies nécessaires.	Nombre d'heures dédiées aux projets innovants (R&D + IT)	
Engagement ESG clients	Perception insuffisante par nos clients de notre rôle d'acteur majeur du droit et de la conformité	**Diminution globale de la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos produits et services.***	**NPS clients***	*v. 3.3*
		Ne pas être perçu par nos clients comme un acteur pouvant les accompagner sur les problématiques ESG.	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation)	
		Difficulté à projeter ces évolutions réglementaires en opportunités métiers.	Part du revenu généré par les offres ESG et conformité	

2.3.3.2. Environnement

Contribuer à un monde plus durable				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Atténuation du changement climatique	Participation à l'augmentation non maîtrisée des GES	**Influence insuffisante sur nos fournisseurs pour réduire leur empreinte carbone.***	**% de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone***	*v. 4.1*
		Participation à l'augmentation de la température mondiale via nos activités et services, les usages de nos salariés et le long de notre chaine de valeur (fournisseurs : choix de fournisseurs avec des pratiques non responsables et avec un bilan carbone élevé).	Scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières)	
Adaptation au changement climatique	Contribution à accroître la consommation d'énergie mondiale et les effets associés	Consommation importante d'énergie, voire augmentation de la consommation via notre activité et nos services.	Consommation électrique des bâtiments Consommation en gaz des bâtiments	*v. 4.2*

Contribuer à un monde plus durable				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Biodiversité et gestion des ressources	Dégradation des écosystèmes naturels (exemples : forêts) et exploitation minière	Dégradation des écosystèmes naturels, notamment forestiers, par la demande en papier et / ou l'exploitation minière. Dégradation des forêts, déforestation. Épuisement des puits de carbone.	Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale	*v. 4.3*

2.3.3.3. Social

Procurer un environnement de travail inspirant				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Conditions de travail	Développement du mal-être des salariés	**Avoir une gouvernance et un mode opérationnel qui ne favorisent pas suffisamment le travail en équipe et la proposition de projets motivants.*** Manque d'adaptation au nouvel environnement généré par la mise en œuvre du travail hybride.	**NPS employés*** Taux de participation au questionnaire HappyAtWork et HybridWorkIndex	*v. 5.1*
	Absence de réduction ou aggravation de l'iniquité entre les hommes et les femmes	Risque que l'iniquité entre les hommes et les femmes s'aggrave. Cela peut se manifester par des disparités salariales, des opportunités de carrière inégales, des stéréotypes de genre persistants, et d'autres formes de discrimination basées sur le genre.	Variation de salaire entre hommes et femmes	
Formation et développement des compétences	Manque d'opportunités, augmentation des emplois précaires et perte de savoir	Insuffisance des outils et de la formation nécessaires au bon accomplissement des tâches individuelles et collectives avec pour conséquence la perte de connaissance ou de compétence au sein de l'organisation, ainsi qu'une mobilité professionnelle limitée. L'aggravation de cette situation peut entraîner des conséquences néfastes tant sur la qualité de vie des individus que sur la performance globale de l'entreprise.	% de la masse salariale consacrée à la formation % des hommes et des femmes formés dans l'année % des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année	*v. 5.2*
Diversité et inclusion	Contribution à l'exclusion sociale et économique de personnes issues de minorités et/ou sous-représentées	Manque d'opportunité pour les jeunes avec pour conséquence l'exclusion sociale. Perte de talents potentiels pour l'organisation.	% de jeunes en stage ou en alternance Taux de salariés par classe d'âge	*v. 5.3*

2.3.3.4. Gouvernance

Être exemplaires dans la conduite de nos affaires				
Enjeux	**Risques**	**Description du risque**	**Indicateurs**	**Référence DPEF**
Conformité et éthique des affaires	Atteinte aux droits des lanceurs d'alerte Frein du développement économique et mauvaise allocation des ressources au niveau macro-économique et dans notre chaine de valeur	**Absence de mécanisme d'alerte / insuffisance de traitement des alertes qui peut réduire le nombre d'alertes portées à la connaissance de l'entreprise et encourager des pratiques répréhensibles en interne et chez les fournisseurs et sous-traitants. Atteinte aux droits des lanceurs d'alerte par manque de mécanismes d'alerte.*** Contribuer aux flux financiers illicites/à l'économie informelle, la criminalité organisée, la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.	**% d'alertes traitées*** Nombre d'alertes	*v. 6.1*
Achats responsables	Mise en péril de la pérennité économique des entreprises dans notre chaîne de valeur et de leurs salariés	Mise en péril de la pérennité économique des entreprises de la chaîne de valeur et de leurs salariés par manque de pratiques commerciales éthiques et équitables. Maintien des emplois peu qualifiés, précaires, aggravation du manque de développement des salariés de nos partenaires économiques.	% de fournisseurs ayant signé la charte Groupe	*v. 6.2*
Sécurité informatique et protection des données	Contribution aux atteintes à la cybersécurité et à la confidentialité des données	Contribution à l'atteinte au respect de la vie privée de consommateurs / clients. Manque de protection de leurs données personnelles / sensibles.	Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité de l'ensemble des projets a été formalisée	*v. 6.3*

3. Contribution sociétale : être un acteur majeur du droit et de la conformité

Expert de la formation et de l'information juridique et fiscale, Lefebvre Sarrut s'engage à promouvoir le droit et à l'expliquer au plus grand nombre *(v. 3.1.)*. Nous avons pour ambition de proposer des solutions innovantes *(v. 3.2)* tout en transformant les contraintes réglementaires en opportunité pour nos clients *(v. 3.3)*.

3.1. Accès au droit

3.1.1. ENJEUX / RISQUES

L'accès au droit est un **enjeu crucial dans une société démocratique**, car il garantit l'égalité devant la loi et permet à chacun de faire valoir ses droits et devoirs.

Notre Groupe reconnaît l'importance capitale de ces enjeux et nous collaborons avec les acteurs publics pour garantir l'accès au droit.

Nous sommes conscients de la difficulté à rendre le droit intelligible et facilement accessible, tout en maintenant des prix compétitifs pour les clients et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise.

3.1.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

En tant que leader européen dans le domaine juridique et fiscal engagé depuis l'origine à **promouvoir le droit et à l'expliquer**, et parce que c'est un des objectifs de notre raison d'être, nous nous engageons à proposer un **accès au droit au plus grand nombre**.

Cela passe entre autres par des contenus proposés à des prix compétitifs face à une concurrence devenue mondiale. Il s'agit de trouver le bon **équilibre entre des prix accessibles** pour nos clients et suffisants pour assurer **l'équilibre économique de l'entreprise**.

Nous soutenons également des **associations** ou des **entreprises sociales** qui s'engagent à faire croître l'accès au droit, en particulier pour les populations fragiles.

Parallèlement, nous devons nous attacher à **rendre le droit intelligible** dans nos publications, dans nos solutions et dans nos formations pour des publics variés, avec des niveaux d'expertise très différents (experts du droit, étudiants, gestionnaires d'entreprises…).

Enfin notre ambition est de proposer à nos clients une édition neutre et impartiale des textes de loi, avec une démarche d'interprétation qui soit exempte de tout parti pris.

Nos objectifs	
Diffusion de contenus juridiques	Proposer un accès au droit au plus grand nombre, tout en maintenant des prix compétitifs pour le client et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise. Rendre le droit plus intelligible et/ou opérationnel.
Actions à but non lucratif	Soutenir les associations ou entreprises sociales qui s'engagent à faire croître l'accès au droit.

3.1.3. NOS ACTIONS ET RÉSULTATS

Notre Groupe et ses filiales œuvrent au quotidien pour procurer un accès au droit au plus grand nombre *(v. 3.1.2.1)* et développer des initiatives et/ou des produits pour rendre le droit plus intelligible et opérationnel *(v. 3.1.2.2)*.

En 2023, nous comptabilisons plus de 34 millions de visiteurs uniques en Europe et plus de 102 millions de visites sur nos contenus et solutions en ligne, en accès libre ou payant[1].

Nous avons effectué 301 963 € de dons à des associations qui œuvrent à garantir l'accès au droit.

3.1.3.1. Procurer un accès au droit au plus grand nombre

Garantir l'accès au droit au plus grand nombre tout en assurant la rentabilité d'une société peut être un défi complexe. Pour concilier ces objectifs, qui peuvent sembler antagonistes, nous avons une approche multiple :

- une tarification et des **offres commerciales équitables** sur nos produits, logiciels et formations pour l'ensemble de nos clients (notamment entreprises, professionnels du droit et du chiffre, écoles et universités) pour une diffusion la plus large possible ;
- la mise à disposition de **contenus gratuits** sur internet pour informer les professionnels ou futurs professionnels en soutien de leur activité ;
- des actions pour la **promotion du droit et /ou le soutien de l'état de droit et de la démocratie** à destination des non professionnels : jeunes et citoyens (actions lucratives ou non lucratives) ;
- des **actions non lucratives au profit des populations plus fragiles** (comme les étrangers ou les prisonniers par exemple).

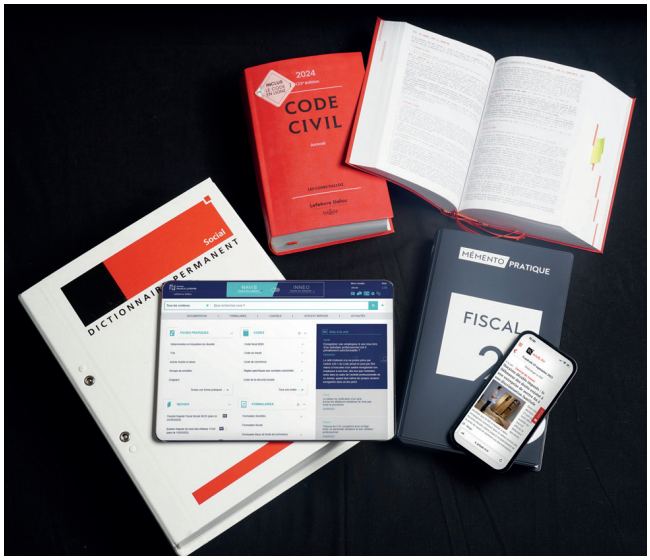
3.1.3.1.1. Des solutions au service des entreprises, des professionnels et des futurs professionnels du droit et du chiffre

Notre Groupe s'engage à faciliter l'accès à l'information juridique de qualité et à offrir des opportunités de formation pour renforcer les compétences des professionnels. Nous croyons fermement que l'accès à une information fiable et à une formation continue contribue à l'amélioration de la pratique juridique et œuvre pour une société plus juste.

---

1. À noter que le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte dans le suivi 2023. La comparaison des résultats 2022 et 2023 n'est donc pas totalement possible, même si les ordres de grandeurs de ces données restent similaires.

3.1.3.1.1.1. Solutions documentaires en ligne



Nos sites internet et bases de données juridiques offrent aux professionnels et étudiants un accès facile à une variété de contenus juridiques tels que les actualités, les synthèses, les commentaires et les analyses approfondies rédigés par nos experts. Notre objectif est de fournir à nos clients une **information transparente, vérifiable, fiable et impartiale** grâce à la mobilisation de nos équipes de rédacteurs, d'auteurs et de partenaires experts.

Pour simplifier l'accès à ces contenus et assurer la diffusion du droit, des **partenariats** ont été mis en place tels que celui avec le **barreau de Paris** en 2023. Ce partenariat permet à tous les avocats inscrits au barreau de Paris l'accès aux ressources indispensables à leurs pratiques (actualités, jurisprudence, codes et outils pratiques) sur les matières procédure civile, procédure pénale et contentieux administratif. En **Belgique**, des partenariats similaires existent avec différents barreaux (Mons, Verviers et Tournai) et avec le ministère de la Justice. Ainsi, l'intégralité des magistrats et greffiers belges a accès à notre plateforme Strada lex.

Aux Pays-Bas, nous avons conclu un partenariat avec la **fondation Praktizijns-Sociëteit** pour proposer aux avocats qui pratiquent l'aide juridique subventionnée par l'État un accès au site Rechtsorde à un tarif préférentiel. Ce site comprend non seulement l'accès aux sources officielles néerlandaises mais également une documentation pratique et bénéfice d'un système de recherche amélioré par les technologies d'intelligence artificielle.

Coté **étudiants**, un contrat cadre avec les universités françaises vise à mettre à la disposition des étudiants les bases de données pour les accompagner dans leurs études. Les étudiants disposent également d'un accès libre et gratuit au site Dalloz Actu Etudiant qui propose notamment des cas pratiques et des commentaires de décisions. Cela permet à un large public d'accéder facilement à des informations juridiques essentielles sans aucune restriction financière.

En Belgique, des contrats-cadres permettent au secteur académique d'accéder à prix préférentiel aux contenus dans un but d'enseignement, tant pour les professeurs et le personnel académique, que pour les étudiants.

Par ailleurs, une grande majorité de nos sites permettent l'**accès complètement gratuit à l'information juridique** comme **Strada lex Europe** ou **Open Lefebvre Dalloz**. Sur de nombreux sites du Groupe, nos fils d'actualité et les décisions de jurisprudence sont également en accès libre.

Enfin, il est à souligner que notre filiale néerlandaise Sdu est fournisseur de données officielles pour le site étatique **Orverheid** depuis 2011. Ce site permet un accès gratuit aux lois et règlements néerlandais, à l'instar de Legifrance en France.

3.1.3.1.1.2. Formation et webinaires



Le Groupe propose également une **large offre de formations** au service des entreprises et des professionnels du droit et du chiffre pour enrichir leurs compétences. Ces formations peuvent être déclinées sur mesure selon les besoins spécifiques de nos clients (formation continue, montée en compétences, reconversion…). Notre gamme de formations est complète allant de formats courts d'une heure (« *Les fondamentaux* ») jusqu'à des formations certifiantes, le cas échéant en partenariat avec des écoles, comme l'Ecole Sup des RH ou l'Université Paris-Dauphine.

Nous avons mis en place un système de **dual learning**, qui permet le déroulement des formations simultanément en présentiel et en distanciel. Ainsi, les apprenants ont la liberté de choisir de suivre nos formations au catalogue soit en se rendant dans nos locaux, soit par système de visio-conférence sans contraintes liées au déplacement.

Dans le cadre de nos formations e-learning, nous avons développé des **formats digitaux** pour faciliter et optimiser les apprentissages : nos formats sont **adaptés aux malentendants et mal-voyants** ; ils sont centrés autour des besoins de l'apprenant et veillent à le rendre actif lors de son apprentissage.

Pour répondre à l'obligation de formation continue de certains professionnels, par exemple les avocats, des parcours de formation spécifiques ont été conçus comme les **Ateliers Omnidroit d'Avignon** (France) qui permettent d'effectuer jusqu'à 20 heures de formation sur 32 thèmes au choix, sélectionnés et développés spécialement pour les avocats.

En parallèle de ces formations payantes, de **nombreux webinaires accessibles gratuitement** sont organisés. On peut notamment citer la conférence « Loi Sapin 2 : 7 ans de réflexion et de mise en pratique », avec notamment la participation de Michel Sapin, ancien ministre. En France, nous avons réalisé plus de 100 webinaires en 2023. La même démarche existe en Espagne avec de nombreuses **aulas abiertas Lefebvre** (classes ouvertes). Par exemple, en 2023, nous avons proposé des sessions sur la lutte contre la fraude fiscale et les nouvelles exigences en matière de logiciels de gestion d'entreprise, et sur la cybersécurité en entreprise.

3.1.3.1.2. Promotion du droit et soutien de l'état de droit et de la démocratie

3.1.3.1.2.1. Promouvoir et expliquer le droit

Le droit peut parfois sembler complexe et intimidant pour les citoyens et surtout les jeunes. Cela peut être dû à la terminologie juridique spécifique, à la complexité des procédures légales et à la perception d'une certaine opacité du système juridique. Cependant, il est essentiel de contrer cette peur et de rendre le droit plus accessible et compréhensible pour tous. Pour répondre à ce défi, notre Groupe a mis en place différentes actions visant à démystifier le droit et à faciliter sa compréhension.

En Italie, la **Costituzione aperta a tutti** est une initiative renouvelée en 2023, en collaboration avec le ministère de l'Education italien, qui s'adresse aux écoles et à tous les citoyens qui souhaitent comprendre la Constitution et les

institutions italiennes. Le projet comprend un cycle de rencontres itinérantes au cours desquelles des intervenants experts du monde juridique et éducatif mènent des débats sur la Constitution pour explorer les liens entre connaissance, culture, liberté et société.







En France, on peut citer la parution du **Code junior, Les droits et obligations des moins de 18 ans** qui a pour but de mieux faire connaître aux parents et aux adolescents les règles et leur application concrète à l'école et dans la vie quotidienne. Textes de loi, décrets, circulaires sont commentés avec clarté et simplicité : les questions pratiques de la vie à l'école, en famille et en société sont abordées.

À noter également, les **interventions régulières de nos rédacteurs experts dans des médias « grand public »** à l'instar de Béatrice Hingand, directrice de la Rédaction Fiscal-Comptable Lefebvre Dalloz, qui est intervenue dans des chroniques pour expliquer simplement et concrètement les nouveautés fiscales de la déclaration des revenus des particuliers. En avril et octobre 2023, nous avons également collaboré aux Rencontres de la fiscalité avec le quotidien français Le Monde, notamment sur les thèmes du prélèvement à la source et de la lutte contre la fraude fiscale).

3.1.3.1.2.2. Soutenir l'état de droit et la démocratie

Notre Groupe et ses filiales soutiennent l'état de droit et la démocratie qui sont des principes fondamentaux visant à garantir le respect des droits et des libertés des individus, ainsi que la participation citoyenne dans la gouvernance d'un pays.

Larcier-Intersentia et Lefebvre Dalloz sont partenaires de la **conférence internationale des barreaux de tradition juridique commune** (CIB). La CIB a notamment pour objet de défendre et promouvoir les droits de la défense et les règles de procès équitable et de promouvoir et veiller au respect des droits fondamentaux, de l'état de droit, des valeurs de justice et de bonne gouvernance.

Nous soutenons également l'**association Lawyers of Lawyers**, un réseau d'avocats défendant leurs collègues menacés et entravés dans l'exercice de leur profession aux Pays-Bas.

Par nos **parutions d'ouvrages**, nous participons également activement au soutien de l'état de droit et de la démocratie. On peut citer la parution en 2023 des ouvrages suivants : *La justice pénale internationale au service de la paix mondiale* (Lefebvre Dalloz), *L'école et la République* (Lefebvre Dalloz) ou encore *L'intelligence artificielle face à l'état de droit* (Bruyant). On soulignera aussi la parution du premier *Code pénitentiaire* (Lefebvre Dalloz), incluant des textes nationaux et internationaux, qui notamment contribue à garantir le respect des droits de l'Homme en détention.





Nous collaborons également régulièrement à des événements avec les acteurs publics. Par exemple, le 29 mars 2023, les équipes Lefebvre Dalloz en France ont participé aux **tables rondes des États généraux au Sénat** et Claire Demunck, rédactrice en chef de l'AJCT est intervenue sur le thème de la simplification et de l'amélioration de la fabrique de la norme. Également, le 17 mai 2023, Giuffrè Francis Lefebvre a coorganisé la **conférence « Pouvoir et Constitution »** à la Chambre des députés italienne à Rome à l'occasion du 75e anniversaire de la Constitution.

3.1.3.1.2.3. Soutenir les populations fragiles

Notre Groupe et ses filiales soutiennent des associations agissant pour garantir l'accès au droit, tout en participant à des actions sociales ou humanitaires, en cas de circonstances exceptionnelles.

Parmi ces associations figurent :

- la **Fondation Francis Lefebvre**, fondation familiale abritée par la Fondation de France qui s'attache à favoriser l'accès au(x) droit(s) et à la formation dans tous les domaines de l'intérêt général, en particulier dans les domaines de la solidarité, de l'éducation et de l'environnement ; elle soutient notamment l'**association DeQuel-Droit** qui facilite l'intégration des populations étrangères en région PACA. DeQuel-Droit a pour objectif de recueillir, de trier, d'insérer et de mettre à disposition les jurisprudences les plus pertinentes dans le domaine du droit des personnes étrangères, sur l'ensemble du territoire national ;
- l'**association Immigration Guidance,** qui diffuse l'application REFUGEES@Business. Cette application permet de comprendre la réglementation en vigueur dans les pays d'accueil (Pays-Bas, France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni et Belgique), pour y démarrer plus facilement une activité professionnelle ;
- l'**association Résonances Humanitaires** qui accompagne les acteurs de l'humanitaire dans leur parcours professionnel à l'issue de leur mission ;

- l'**association espagnole Dàdoris** qui encadre et soutient financièrement des étudiants dotés de capacités élevées mais sans ressources matérielles suffisantes pour poursuivre leurs études supérieures.

D'autres actions *pro bono* ont été entreprises en 2023 comme la distribution de 25 cartons d'ouvrages juridiques (essentiellement des codes et de la doctrine en droit pénal) au profit d'**établissements pénitenciaires** en Belgique. Ce projet a été mené en collaboration avec la Direction générale des établissements pénitentiaires belges.

À noter également, en France, le **Trophée Direction[s],** qui récompense des initiatives exemplaires, remarquables et reproductibles menées par les directeurs du secteur social et médico-social et leurs équipes, sous le haut patronage du ministère des solidarités et de la famille. En 2023, a été récompensé le projet Colibri qui vise la rencontre entre les besoins RH de la maison d'accueil spécialisée et l'offre de travail inclusive des deux ateliers et chantiers d'insertion de l'Afeji Hauts-de-France. Le dispositif répond à un public féminin souvent exclu du champ de l'insertion par l'activité économique par la nature des activités, tout en proposant un accompagnement pas à pas.



Enfin le Groupe et les collaborateurs ont fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle en apportant leur contribution à la **Croix-Rouge pour le Maroc** après le séisme survenu en 2023, avec un don de 40 900 euros. Bien que nos actions soient majoritairement axées sur l'accès au droit, l'ampleur de cette catastrophe nous a incités à participer à l'effort de secours.

3.1.3.2. Rendre le droit plus intelligible et/ou opérationnel

3.1.3.2.1. Amélioration de l'expérience utilisateur

Pour faciliter l'utilisation de nos bases de données traditionnelles qui donnent accès aux informations juridiques de référence et à leur analyse, nous travaillons à améliorer l'expérience client en continu.

Concrètement, nous améliorons sans cesse nos interfaces utilisateurs grâce au **legal design et à la co-construction avec les utilisateurs**. Le *legal design* est une discipline qui combine le design et le droit dans le but de rendre le droit et les processus juridiques plus accessibles. Cette approche met l'accent sur l'humain et l'utilisation d'un langage juridique clair, en utilisant les principes du design.

Que ce soit pour nos solutions existantes ou pour la création de nouveaux produits ou services, nous mettons les utilisateurs au centre de notre processus. Leurs besoins et leurs attentes guident nos décisions et nous permettent de proposer des interfaces conviviales et intuitives. Nous organisons des sessions de feedback et de tests avec nos utilisateurs afin de recueillir leurs opinions, leurs besoins et leurs suggestions. Ces retours nous permettent d'identifier les points d'amélioration et d'adapter nos interfaces en conséquence.

Par exemple, des outils de *legal design* ont été créés en Belgique pour aider l'utilisateur à bien introduire un recours et à déterminer la juridiction à choisir en matière civile. Ces outils ont été intégrés à la base de données Strada lex.

Nous intégrons des outils d'**intelligence artificielle dans la recherche de documentation juridique** pour accroître la pertinence des résultats et optimiser la compréhension des réponses, notamment avec le **projet GenIA-L** *(v. 3.2.3.2)*. À noter également le **projet inDYSpensable** issu de notre hackathon *(v. 3.2.3.1.2)* qui vise à générer des contenus plus accessibles, à destination des personnes dysleptiques, grâce un dispositif basé sur l'intelligence artificielle.

3.1.3.2.2. Des solutions et logiciels performants

Au-delà de l'amélioration de nos solutions existantes, nous concevons des logiciels qui vont permettre à nos clients d'être plus performants dans leurs opérations juridiques ou parajuridiques dans un cadre sécurisé.

Par exemple, **Rocket Lawyer** permet de créer des documents juridiques fiables pour l'entreprise ou la famille, d'accéder à des guides juridiques sur des centaines de sujets qui intéressent les particuliers, et les TPE / PME et propose une mise en contact avec des avocats pour des consultations juridiques.

Oppus est un logiciel qui accélère, simplifie et sécurise la gestion des documents, pour les contrats de travail et les documents RH en France ; il intègre un module de signature électronique depuis 2023.

En Italie, le module e-Justice de **Cliens Cube** permet la rédaction et l'envoi numérique pour le dépôt de documents auprès des chancelleries de tous les offices judiciaires italiens. Il s'agit d'un système entièrement basé sur le cloud, capable de s'interfacer avec des logiciels externes. Par ailleurs, la solution **Firmo smart** est une plateforme en ligne permettant de signer à distance tout document ou contrat avec pleine validité juridique.

Aux Pays-Bas, la solution **Evidend** digitalise le registre des actionnaires (*aandeelhoudersregister*) et permet aux notaires néerlandais d'accéder, de partager et/ou de modifier à tout moment les informations qui s'y trouvent, de manière totalement sécurisée.

Centinela Compliance (en Espagne) et **GoComply** (en Belgique et au Luxembourg) sont des plateformes conçues pour automatiser les processus liés à la conformité et en suivre la bonne application dans une entreprise (lanceurs d'alerte, lutte anti-blanchiment).

3.1.3.2.3. Des contenus et formats pour rendre le droit plus intelligible

Dans tous les pays où le Groupe est présent, nous nous efforçons d'améliorer la compréhension du droit en développant différents contenus et formats. À cette fin, nous créons des **vidéos courtes** qui présentent les dernières jurisprudences dans un domaine du droit, comme le droit des affaires, disponibles par exemple sur le site efl.fr. Ces vidéos permettent aux utilisateurs d'approfondir leurs connaissances tout en bénéficiant d'une expérience d'apprentissage agréable. Nous produisons également des **podcasts,** comme ceux disponibles sur la chaîne des Podcasts du droit et du chiffre de Lefebvre Dalloz qui présentent notamment les nouvelles tendances et des actualités par secteur (fiscalité, social, pénal, etc.), et ceux proposés par Larcier-Intersentia, par le Journal des tribunaux et la revue JLMB (jurisprudence Liège, Mons, Bruxelles).



De plus, nous diffusions des **livres blancs**, offrant des informations détaillées sur des sujets juridiques spécifiques. Nos livres blancs sont rédigés de manière accessible, en évitant le jargon juridique excessif, afin de rendre les concepts juridiques plus accessibles. Ils fournissent des explications claires sur les réglementations en vigueur et proposent des conseils pratiques pour aider les lecteurs à naviguer dans un paysage juridique souvent complexe.

Du côté de la formation, en France , nous avons développé une méthodologie dite **signature pédagogique Lefebvre Dalloz Compétences** qui s'appuie sur les sciences cognitives pour répondre au mieux aux besoins d'un adulte en formation, s'appuyant par exemple sur le principe de classe inversée ou par la consolidation des apprentissages par le jeu.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Proposer un accès au droit au plus grand nombre, tout en maintenant des prix compétitifs pour le client et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise.	**Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne***	34 millions		Le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte dans le suivi 2023.	Croissance
	Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne	102 millions			Croissance

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Soutenir les associations ou entreprises sociales qui s'engagent à faire croître l'accès au droit.	Montant des dons favorisant l'accès au droit	301 963 €		Le Groupe et les collaborateurs ont fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle en apportant leur contribution à la Croix-Rouge pour le Maroc avec un don de 40 900 €, non comptabilisé dans cet indicateur.	Stabilité ou croissance

3.2. Innovation et auto-disruption

3.2.1. ENJEUX / RISQUES

Face à la concurrence et malgré la tension budgétaire, nous avons pour défi de continuer d'investir dans l'innovation afin de nous permettre de **rester à jour des évolutions technologiques, législatives et sociétales**.

Nous devons également **continuer de placer nos clients au cœur de notre stratégie** de développement, ce qui suppose d'anticiper la création de produits et de services, avec des solutions innovantes pour répondre à leurs attentes d'aujourd'hui et de demain. Cela inclut de prévoir avec assez d'avance nos besoins en termes de compétences et de technologie.

Enfin, nous devons rester vigilants à **ne pas opérer « en vase clos »** et constamment rester ouverts sur le marché et l'écosystème juridique.

3.2.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

Face à ces enjeux, nous devons poursuivre résolument nos **investissements dans l'innovation** et anticiper la création de produits et services en phase avec les besoins de demain au sein du Groupe mais aussi avec l'écosystème. Cela nécessite des investissements financiers dans la recherche et développement, dans la création et l'expérimentation de nouveaux produits et services innovants partout où le Groupe est actif, dans la formation continue de nos employés ainsi que dans l'embauche de nouvelles compétences pour intégrer les dernières technologies et pratiques opérationnelles.

Au-delà des investissements financiers et humains, cela passe aussi par la diffusion de la culture de l'innovation, qui suppose d'accepter des phases d'échec et de pivot.

Enfin, nous devons nous assurer de **maintenir des relations ouvertes et constructives avec l'ensemble de notre écosystème**, comme source d'inspiration et de partenariats innovants.

L'innovation passant forcément par un certain nombre de tests et d'échecs, nous mesurerons le nombre de tests innovants ou POC (*Proof Of Concept* - preuves de concept) déployés chaque année, avec l'ambition de les faire croître.

Nous suivrons également le nombre d'heures dédiées à la recherche et développement.

Nos objectifs	
Innover avec l'écosystème	Diffuser la culture de l'innovation et maintenir des relations ouvertes et constructives avec l'ensemble de notre écosystème, comme source d'inspiration et de partenariats innovants.
Investissements dans l'innovation	Anticiper les besoins à venir de nos clients et disposer des compétences requises pour y répondre ou la connaissance des technologies nécessaires.

3.2.3. NOS ACTIONS ET RÉSULTATS

3.2.3.1. Actions liées aux programmes de codéveloppement

Au total, nous comptabilisons pour l'année 2023, 24 projets innovants issus de travaux internes ou de collaboration avec des acteurs de l'écosystème, soit 5 projets supplémentaires par rapport à 2022.

3.2.3.1.1. Programme collaborateurs InnovAction

Nous proposons un **programme d'intrapreneuriat** à l'ensemble de nos collaborateurs, **InnovAction**, leur permettant de créer et de développer de nouveaux concepts, produits et services pour mieux répondre aux besoins émergents de nos clients. Chaque collaborateur sélectionné rejoint une équipe européenne et consacre deux jours par semaine pendant près de trois mois au développement de son projet, accompagné par des coachs experts en incubation d'idées innovantes.



En 2023, une vingtaine de collaborateurs ont participé à ce programme et collaboré à quatre projets dont trois ont abouti à des offres désormais disponibles pour nos clients. Par exemple, **Stay Safe** est une plateforme, issue de ce programme, qui a pour mission d'aider les entreprises à renforcer la sécurité de chaque employé, à commencer par les violences de genre. Ses actions vont de la sensibilisation et de la formation au soutien concret au cas où les employés se retrouvent dans une situation difficile.

3.2.3.1.2. Lefebvre Sarrut LightSpeed Hackathon

En 2023, nous avons organisé notre premier **LightSpeed Hackathon** : pendant trois jours, six pays du Groupe se sont réunis dans un effort collectif qui a rassemblé plus de 200 personnes, dont des employés, des étudiants et des clients, tous avec un objectif commun : **innover et transformer le secteur juridique grâce à l'IA générative.**

Les équipes ont travaillé sur des défis tels que la mise à disposition des connaissances pour les entreprises et les conseillers, la révolution de l'écriture juridique et l'amélioration de l'accès à la justice. Le sponsor Microsoft a ajouté de la valeur en fournissant un environnement IA de pointe, permettant aux participants de tirer parti de capacités avancées pour améliorer le contenu de Lefebvre Sarrut.

3.2.3.1.3. Accélérateur de start-up LightSpeed

La construction de nos solutions innovantes passe aussi par la collaboration avec notre écosystème.

L'accélérateur LightSpeed accompagne les **legaltechs** avec un **programme personnalisé comprenant un mentoring et la mise en place de POC** (*Proof Of Concept* - preuves de concept) en commun. Il peut s'agir par exemple, de tests de mise sur le marché de la solution de la start-up par les équipes marketing et commerciales de notre Groupe et ses filiales ou de la création de nouveaux services s'appuyant sur les expertises combinées de la startup et du Groupe ou encore d'intégration de nouvelles technologies dans les produits de nos filiales.

Cette année, notre priorité est de développer des solutions axées sur l'environnement, le social et la gouvernance, ainsi que l'intelligence artificielle générative pour l'industrie juridique. Nous voulons également proposer des solutions juridiques adaptées au marché des entreprises, couvrant des domaines tels que les ressources humaines et la conformité.



En 2023, 8 start-up ont intégré ce programme.

Artificieel (Belgique) : Artificieel utilise une IA avancée intégrant la connaissance de la législation et de la jurisprudence pour rechercher des documents juridiques et simplifier les processus juridiques.

AVA HR (France) : AVA HR utilise l'IA pour aider les équipes RH dans leurs tâches quotidiennes, grâce à des documents prêts à l'emploi, tels que des contrats de travail, des évaluations de salariés et des bilans de compétences.

diFacile (Italie) : diFacile est une plateforme de technologie juridique avancée qui rationalise le recouvrement des impayés extrajudiciaires et judiciaires grâce à l'automatisation numérique.

Govin (Pays-Bas) : Govin offre aux sociétés de capital-risque, aux fondateurs et aux membres de conseil d'administration une solution pour gérer la gouvernance d'entreprise sans effort et de manière transparente, avec des flux de travail faciles et des informations exploitables pour les accords juridiques.

Renaiss (Espagne) : Renaiss, alimenté par l'IA, s'appuie sur des données et des documents internes pour améliorer les opérations commerciales.

Salacia (Pays-Bas) : Salacia facilite la conformité ESG totale grâce à sa plateforme SaaS intégrée, qui offre un système de comptabilité entièrement automatisé pour les rapports ESG.

Suzan AI (France) : Suzan AI est une plateforme de gouvernance et de sécurité de l'IA qui permet de suivre les actifs de l'IA, de gérer les risques et d'aligner les systèmes sur les réglementations et les normes mondiales.

Tucan (Allemagne) : Le logiciel de Tucan, alimenté par l'IA, fournit des résumés automatisés de réunions et de textes, adaptés à des besoins spécifiques.

3.2.3.2. Actions liées à la recherche et développement

Une équipe européenne dédiée à la recherche et développement et des équipes IT au niveau de chaque filiale explorent au quotidien les nouvelles technologies (*machine learning*, nouveaux algorithmes d'intelligence artificielle).

Au total nous avons consacré 288 865 heures au développement des projets innovants en 2023.

Parmi ces projets, on peut notamment souligner **le projet GenIA-L, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables**. Intégrée aux bases de données NEO et QMemento en Espagne, la solution GenIA-L sera bientôt déployée dans les autres pays européens.

Bien que les technologies d'intelligence artificielle générative puissent écrire des textes impressionnants qui imitent l'écriture humaine, les résultats peuvent être inexacts lorsqu'ils sont basés sur des sources d'information incomplètes, obsolètes ou non vérifiées. Pour pallier ces difficultés, notre équipe de développement a affiné les capacités de recherche de nos algorithmes couplés aux meilleures solutions d'IA générative (LLM ou Large Language Model) et appliqués exclusivement aux contenus juridiques actualisés provenant de nos sources vérifiées. Le résultat garantit aux utilisateurs de recevoir des réponses et des informations fiables et précises : c'est une première pour les solutions basées sur l'IA dans le secteur juridique.

En France, la solution logicielle GenIA-L **Smart BDESE** permet de créer des rapport économiques, sociaux et environnementaux avec l'assistance d'une IA générative. Grâce à l'ajout de la fonctionnalité GenIA-L, les clients obtiennent désormais un commentaire automatique sur les indicateurs légaux présents dans leurs rapports, leur offrant gain de temps et efficacité.

À noter également, en Italie, le lancement d'une application gratuite **App labour AI**, pour tous les professionnels, qui leur permet de discuter avec une IA développée pour obtenir des informations pertinentes sur le droit du travail et des questions pratiques liées à la réglementation récemment mise à jour des contrats de travail à durée déterminée.

Par ailleurs, l'équipe de recherche et développement du Groupe a lancé un POC (*Proof of Concept* – preuve de concept) avec un **démonstrateur dédié à l'intelligence artificielle générative de textes juridiques**. Ce POC permet d'explorer les possibilités et les cas d'utilisation de cette technologie prometteuse. Le démonstrateur est en phase de test bêta et est évalué par un groupe d'utilisateurs afin de recueillir des retours et de l'améliorer.

Côté formation, nous innovons également en prenant en considération les neurosciences pour favoriser les apprentissages. Lefebvre Dalloz propose par exemple un apprentissage sous forme d'**escape game pédagogique** pour apprendre de manière active et ludique des notions légales et jurisprudentielles en matière de violences sexistes et sexuelles en entreprise.

L'ensemble de ces actions démontre notre engagement à rester à la pointe de l'innovation dans le secteur juridique. Cet engagement continu reflète notre volonté de répondre aux besoins changeants de nos clients et de transformer la façon dont le droit est pratiqué.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Diffuser la culture de l'innovation et maintenir des relations ouvertes et constructives avec l'ensemble de notre écosystème, comme source d'inspiration et de partenariats innovants.	**Nombre d'initiatives d'innovation, nées en interne ou avec l'écosystème***	**24**			Une trentaine
Anticiper les besoins à venir de nos clients et disposer des compétences requises pour y répondre ou la connaissance des technologies nécessaires.	Nombre d'heures dédiées aux projets innovants (R&D + IT)	228 k heures		Le CIR espagnol étant devenu plus restrictif, seule la moitié des heures comptabilisées en Espagne en 2022 a pu être prise en compte cette année.	Croissance ou stabilité

3.3. Engagement ESG clients

3.3.1. ENJEUX / RISQUES

Nos clients professionnels évoluent dans un environnement juridique complexe, technique et changeant, notamment en matière de conformité : protection des données personnelles (RGPD), législation anticorruption et de façon plus prégnante ces derniers temps sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ou plus largement de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) Dans ce contexte, notre ambition est **d'accompagner nos clients dans le suivi et la compréhension de ces évolutions européennes et nationales**.

L'instabilité et la rapidité des évolutions du cadre juridique dans ces domaines émergents représentent un enjeu fort pour notre Groupe et de ses filiales, qui doivent **répondre rapidement aux besoins du marché en développant et commercialisant des offres adaptées**, permettant en particulier de transformer les contraintes réglementaires en opportunité pour nos clients.

Par ailleurs, la **conformité et en particulier l'ESG** peuvent être des sujets pour lesquels la compétence et l'excellence de notre Groupe et ses filiales ne sont pas encore reconnues de tous nos clients à l'exception sans doute des services et experts juridiques ; nous devons rapidement développer notre image de partenaire de gestion des risques auprès des entreprises les plus concernées.

3.3.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

Pour répondre à ces enjeux et risques, nous voulons faire valoir que **le droit et la conformité ne doivent pas être vus comme de simples contraintes, mais plutôt comme des opportunités de création de valeur** pour nos clients, notamment les entreprises.

Notre engagement en matière de conformité ne se limite pas à nos clients, mais s'applique aussi à notre Groupe et à ses filiales. Nous nous devons d'être exemplaires dans notre propre conformité, en développant une véritable culture de la conformité en interne *(v. 6)*, montrant ainsi le chemin à nos clients.

Nous nous engageons à être à jour dans notre connaissance et notre compréhension des dernières évolutions juridiques et à les mettre en perspective des métiers de nos clients, pour les aider à naviguer dans ce paysage complexe.

Nous travaillerons afin de faire connaître au marché notre légitimité en la matière en communiquant régulièrement sur nos savoir-faire, nos actions et nos offres.

Nos objectifs	
Satisfaction clients	Accroître la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos produits et prendre les mesures adéquates pour augmenter la fidélisation et la notoriété de nos marques.
Engagement ESG clients	Être le partenaire incontournable de la conformité et de l'ESG pour les entreprises et les professionnels du droit et du chiffre.

3.3.3. NOS ACTIONS ET RÉSULTATS

Notre mission consiste à accompagner nos clients dans la compréhension et le suivi rigoureux de la loi et des règlements. Nous nous engageons à leur fournir les solutions outils nécessaires pour une application efficace de ces normes.

Dans la continuité de notre mission, nous nous tenons informés des nouvelles normes relatives à la conformité et à la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi ces textes, la **directive sur la communication d'informations en matière de durabilité des entreprises** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) ou CSRD revêt une importance majeure.

Conscient de l'importance des changements induits par CSRD notre Groupe et ses filiales s'engagent pleinement à agir, à clarifier et à simplifier les démarches en collaboration avec les acteurs qui soutiennent et promeuvent la durabilité des entreprises. Sous l'impulsion de **Pascal Durand**, eurodéputé et rapporteur de la CSRD au Parlement européen, avec **l'EFRAG, le GRI et toutes les parties prenantes impliquées**, y compris les entreprises, les conseils et les associations, nous nous impliquons activement dans la mise en œuvre de cette directive. Ainsi, en novembre 2023, nous avons participé à un premier atelier de travail regroupant des acteurs clés tels que l'EFRAG, le Pacte mondial des Nations unies, ainsi que d'autres entreprises. En tant que membre de cet engagement collectif, le Groupe est résolu à apporter son expertise et ses ressources pour **soutenir les entreprises dans leur transition vers une plus grande durabilité**.



Plus largement, nous nous engageons à fournir des solutions claires et pratiques pour aider les entreprises à comprendre et à répondre aux exigences de la directive CSRD. Notre objectif est de faciliter la communication d'informations en matière de durabilité et de promouvoir la transparence et la responsabilité environnementale et sociale.

3.3.3.1. Développement d'une plateforme européenne ESG by Lefebvre Sarrut

Afin d'accompagner au mieux nos clients dans la mise en application de la CSRD, nous avons mené des études approfondies à travers toute l'Europe. Nous accordons une grande importance à l'écoute des entreprises et de leurs conseils, afin de proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

Nous nous efforçons de comprendre la CSRD dès sa source, sans attendre ses transpositions locales. Grâce à l'envergure européenne de notre Groupe et à l'excellence de nos experts et auteurs, internes et externes, nous sommes en mesure de prendre connaissance des nouvelles normes dès leur publication et de les commenter de manière éclairée.

Le premier besoin identifié de nos clients est de savoir par où commencer et comment s'organiser pour appliquer la CSRD. Pour répondre à cette demande, nous avons développé un outil, la **plateforme ESG by Lefebvre Sarrut**, qui guide les utilisateurs pas à pas.

La plateforme ESG by Lefebvre Sarrut fournit des explications détaillées sur la CSRD, son esprit et les différentes étapes à suivre, notamment la consultation des parties prenantes, la réalisation d'une matrice de double matérialité etc. De plus, elle propose des modèles à remplir pour chaque étape du processus. Cette plateforme permet de **suivre l'ensemble du processus CSRD** (ou *workflow*) et offre des fonctionnalités telles que des alertes, des relances et un tableau de bord, facilitant et sécurisant ainsi la mise en place de la CSRD.

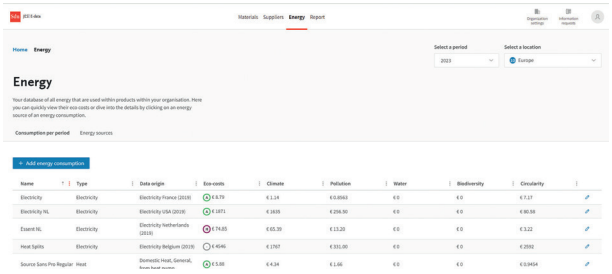
En plus d'être un outil d'*onboarding* pour la CSRD, notre plateforme répond aux besoins d'information, de formation et de production, en proposant des actualités, des formations et des outils d'implémentation.

Notamment, cette plateforme dispose d'un module dit **base de connaissance** qui regroupe des fiches pratiques présentant chaque étape préparatoire au rapport de durabilité prévu dans le cadre de la CSRD. Ces fiches aident à comprendre et à mettre en œuvre la CSRD et les normes ESRS associées, avec des exemples parlants, des listes de contrôle et des liens vers les textes officiels mais aussi vers des outils.

Lancée aux Pays-Bas mi-2023, la plateforme ESG by Lefebvre Sarrut est en cours de déploiement dans les autres pays où le Groupe est présent.

Cette plateforme est évolutive et sera adaptée en fonction des besoins spécifiques remontés par nos clients.





En complément, le **module E-data**, également développé aux Pays-Bas, donne aux entreprises un relevé détaillé des impacts environnementaux de leurs produits et permet d'identifier les axes d'amélioration. Cet outil calcule en temps réel les éco-coûts des produits de l'entreprise en utilisant des données produits fiables et scientifiquement étayées provenant de la base de données néerlandaise Idemat. Si des modifications surviennent dans ces données, par exemple l'utilisation d'une source d'énergie moins durable, l'utilisateur de E-data reçoit une notification. Cela lui permet de prendre des décisions éclairées sur ses futurs choix de processus et de produits, en visualisant comment ces choix affectent les impacts environnementaux.

En tant que partenaires de confiance, nous sommes déterminés à accompagner nos clients dans leur transition vers une économie plus durable et à les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'ESG.

3.3.3.2. Des formations pour comprendre et agir en matière d'ESG

À côté de la plateforme ESG by Lefebvre Sarrut, nous proposons également des webinaires et des offres de formation dans le domaine de l'ESG et plus largement de la conformité.

En France, Lefebvre Dalloz a établi un **partenariat avec l'ESCP Business School pour le lancement du certificat RSE : comprendre pour agir**. Ce programme vise à renforcer les compétences des managers et des professionnels dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises.

En 2023, le pôle formation de Lefebvre Dalloz a proposé **une trentaine de modules de formation en matière d'ESG**. Ces formations abordent des sujets tels que la démarche RSE, la norme ISO 26000, l'économie circulaire en entreprise, la finance durable, etc. Elles sont destinées aux différentes fonctions de l'entreprise, notamment les responsables ESG, les ressources humaines, les directions financières, ainsi que tous les collaborateurs grâce à des ateliers tels que la fresque du climat.

La même démarche a été menée aux Pays-Bas où **Sdu a créé plus de 20 modules de formation**, allant de courtes sessions de sensibilisation jusqu'à des formations certifiantes comme la **formation Certified ESG management, en partenariat avec Curae Futurum**.

Des **webinaires gratuits** sont également organisés dans les différents pays où le Groupe est présent pour sensibiliser les entreprises sur les enjeux ESG, comme en Belgique avec la formation « *Les concepts-clés et les enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises. Pour qui ? Pourquoi ? Pour quand ?* » en décembre 2023.

En Espagne, nous avons lancé une série de **webinaires ESG Talks** en 2023 qui se poursuivent en 2024. Ces sessions gratuites permettent aux participants de monter progressivement en compétences en matière d'ESG et de se préparer en vue des nouvelles obligations déclaratives prévues par la CSRD.

Ainsi, nous nous engageons à fournir à nos clients les connaissances et les compétences nécessaires pour agir de manière responsable et conforme aux normes en matière d'ESG. Nos offres de formation et nos partenariats reflètent notre volonté de soutenir nos clients dans leur démarche de développement durable et de responsabilité sociétale.

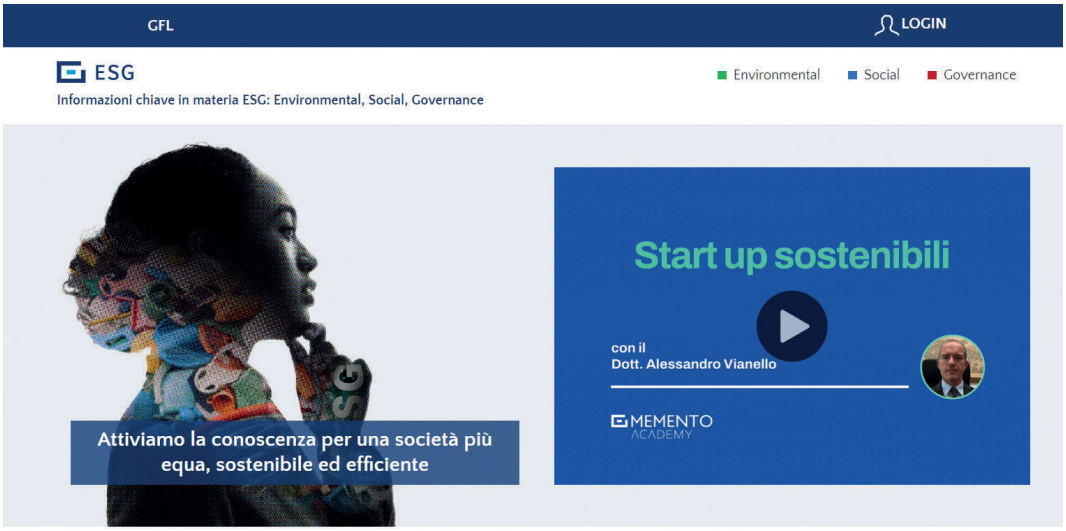


3.3.3.3. Des contenus éditoriaux pour gagner en conformité

Depuis de nombreuses années, nous accompagnons les entreprises pour gagner en conformité en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité mais aussi de droit du travail et de conformité, par exemple avec les gammes **Elnet, actuEL et Smart action** en France.

En 2023, nous avons développé de nouveaux contenus éditoriaux consacrés à la conformité et/ou à l'ESG dans tous les pays où le Groupe est présent.

Dans chaque pays, des **hubs ESG en ligne** ont été mis en place pour aider localement les entreprises à faire face aux réglementations. Ces hubs proposent du contenu pédagogique, des mises à jour mensuelles, des informations approfondies et des livres blancs.

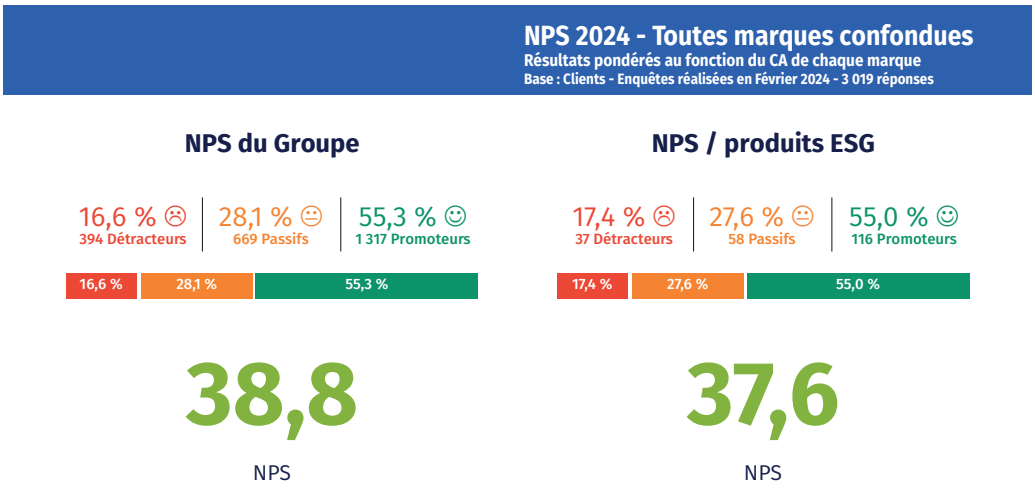


De plus, des **fils d'actualité ESG** ont été lancés, comme en Italie sur le site **Quitudiano Più,** ou en France sur le site **Open Lefebvre Dalloz**. Sur ce dernier site, le **podcast Vigilance** présente des études, des lignes directrices ou encore des outils utiles à la pratique quotidienne de l'ESG.

En Belgique, l'**ouvrage Comprendre la RSE, Levier de transformation durable** édité par Larcier-Intersentia est une référence en la matière, tout comme l'**ouvrage Durabilité, entreprises et parties prenantes**, publié par Giuffrè Francis Lefebvre en Italie.

En Espagne, le **Mémento Durabilité** a été publié en collaboration avec le Conseil général des économistes d'Espagne. Cet ouvrage permet aux professionnels d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires par rapport à la réglementation en vigueur, ainsi qu'aux nouvelles normes européennes de durabilité (ESRS). Il fournit également les informations nécessaires pour préparer une déclaration d'information extra-financière ou un rapport de durabilité, ainsi que les connaissances de base pour sa vérification. Les principaux objectifs de ce document sont de faciliter la conformité et de gérer les risques liés à la durabilité. Le **Mémento Corporate governance** détaille et analyse les réglementations obligatoires en vigueur en Espagne, et présente les recommandations de bonne gouvernance et le **Mémento Protection des données et des droits numériques** fournit à l'entreprise et à son conseiller une référence de consultation rapide, directe et éclairante sur toutes les réglementations en matière de protection des données et de garantie des droits numériques.

Enfin, **Compliance normativa**, la nouvelle solution de Giuffrè Francis Lefebvre (GFL), assure une surveillance constante des changements réglementaires, des pratiques et de la jurisprudence. Elle propose des interprétations et des approfondissements de la part des experts de GFL, afin de gérer les impacts et les risques sur les processus d'entreprise.



En 2023, le NPS clients est de 38,8 points (en progression de 3,7 points) et le NPS clients sur nos offres ESG est de 37,6 points (en progression de 12,7 points).

Actuellement, la part de revenus générés sur les offres ESG représente 3,5 % notre chiffre d'affaires. Les revenus générés sur ces offres sont en hausse de 22 %.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Accroître la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos produits et prendre les mesures adéquates pour augmenter la fidélisation et la notoriété de nos marques.	**NPS clients***	**38,8**			Positif
Être le partenaire incontournable de la conformité et de l'ESG pour les entreprises et les professionnels du droit et du chiffre.	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité	37,6			Positif
	Part du revenu généré par les offres ESG et conformité	3,5 %			5 à 10 %

4. Environnement : contribuer à un monde plus durable

4.1. Enjeux / risques

Les **émissions de gaz à effets de serre** liées aux activités économiques constituent une source majeure du dérèglement climatique pouvant entraîner une grave augmentation des sécheresses, des incendies, des tempêtes, des inondations, des pénuries alimentaires, des pertes de la biodiversité..., avec de terribles conséquences sur les populations humaines. Notre Groupe et ses filiales s'associent pleinement à l'effort collectif pour relever le défi de la réduction mondiale des émissions de CO_2, en agissant à leur mesure pour limiter leur production directe et indirecte de carbone.

Actuellement, une très grande part de nos émissions de CO_2 est indirecte, induite par l'activité de nos fournisseurs. Précisément, selon notre bilan carbone, nos émissions dites de scope 3 représentent 97 % du total de nos émissions – calcul théorique. Notre défi est donc d'en faire un bilan plus précis dans un premier temps puis d'assainir l'empreinte de notre chaîne d'approvisionnement alors même que nous n'en avons pas un contrôle direct.

Par ailleurs, l'**énergie** (électricité) étant le principal facteur contribuant au changement climatique (25 % à l'échelle mondiale) car créée en grande majorité encore à base d'énergies fossiles, il est important de maîtriser notre usage et notre consommation.

Enfin, nous reconnaissons les risques associés à la **dégradation des écosystèmes naturels**, tels que la déforestation et l'épuisement des puits de carbone. Il est essentiel de prendre des mesures pour prévenir la dégradation des écosystèmes naturels et protéger les forêts. Les forêts abritent une grande partie de la biodiversité de notre planète, avec plus de 80 % des espèces d'animaux, de plantes et d'insectes. La préservation de ces habitats est cruciale pour maintenir l'équilibre écologique et la diversité biologique.

De plus, nous exerçons des activités économiques pour lesquels nous sommes dépendants notamment du papier, de l'énergie et d'équipements informatiques pour produire et accéder à nos solutions et services. L'insuffisance ou la raréfaction de ces ressources aurait un impact négatif sur nos capacités de production.

Comme nous, nos clients sont de plus en plus sensibles à l'engagement environnemental de leurs fournisseurs. Si nous ne parvenons pas à répondre à leurs exigences, nous risquons de perdre des marchés, des clients.

Cela pourrait impacter la pérennité même de notre Groupe et de ses filiales à long terme.

4.2. Politique mise en place et objectifs

Nous sommes conscients de notre responsabilité environnementale. L'un des engagements issus de notre raison d'être est de **contribuer à la construction d'un monde durable**. Nous nous engageons ainsi à préserver l'environnement en coopération avec toutes nos parties prenantes et à intégrer des pratiques durables dans toutes nos activités.

La responsabilité environnementale n'est pas seulement individuelle, elle est aussi collective. C'est pourquoi notre Groupe évalue et réduit l'impact de ses activités directes, et travaille étroitement avec les partenaires de son écosystème - en particulier ses fournisseurs - pour améliorer l'empreinte des produits et services de notre Groupe et de ses filiales sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Par ailleurs, nous proposons des produits et des solutions pour accompagner nos clients dans la compréhension de leur propre impact environnemental et dans la mise en œuvre de leur plan d'action. Nous encourageons et formons nos équipes afin qu'elles prennent en compte l'environnement dans toutes les activités de l'entreprise.

Notre politique environnementale a pour objet de définir le cadre et les axes stratégiques, qui guideront nos plans d'action. Elle vise à **atténuer les effets du changement climatique** en réduisant notamment notre empreinte carbone à la fois dans nos activités directes et tout au long de notre chaîne de valeur, à **agir sur la pollution et les déchets** générés par notre activité, à préserver la biodiversité et gérer efficacement les ressources naturelles.



Atténuation du changement climatique

Nous nous engageons à contribuer à l'atténuation du changement climatique en réduisant nos émissions de gaz à effet de serre et en favorisant des pratiques écoresponsables :

- **Production responsable**. Nous mettons l'accent sur une proposition d'alternative à la consommation de papier en promouvant des solutions numériques moins énergivores. Nous favorisons une utilisation rationnelle et systématique de papier issu de filières durables et labellisées. Nous évaluons également les pratiques de nos fournisseurs et de nos partenaires pour garantir qu'ils respectent des normes environnementales élevées et les encourageons à développer une politique environnementale vertueuse.
- **Logistique, transport et déplacements**. Nous optimisons nos opérations de logistique et de transport en veillant à limiter les émissions de gaz à effet de serre associées à la distribution de nos produits. Nous favorisons l'utilisation de moyens de transport à faibles émissions et encourageons les pratiques de transport durable. Ainsi, nous incitons les pratiques de mobilité durable parmi nos employés, notamment l'utilisation des transports en commun et le télétravail. Nous cherchons à privilégier le train dans les déplacements professionnels ou le recours à des solutions de communication en ligne.
- **Gestion des locaux**. Le Groupe a engagé ces dernières années dans ses différents sites à travers l'Europe une refonte en profondeur de ses implantations. Les nouveaux locaux respectent des exigences environnementales élevées, notamment en favorisant l'efficacité énergétique et l'utilisation de sources d'énergie renouvelable dans certains cas. Cela inclut l'utilisation de technologies et d'équipements écoénergétiques, la surveillance continue et collective de notre consommation d'énergie notamment, et la mise en place de mesures de réduction des déchets.
- **Digital**. Nous privilégions les solutions numériques respectueuses de l'environnement, en minimisant la consommation d'énergie et en optimisant l'utilisation des ressources IT. Nous encourageons également le recyclage approprié des équipements électroniques en fin de vie ou le recours à des matériels facilement réparables ou reconditionnés quand cela est opérationnellement possible.

Pollution et gestion des déchets

Nous sommes déterminés à gérer nos ressources de manière responsable et à réduire notre impact sur les écosystèmes. Nos efforts pour gérer les ressources et les déchets sont les suivants :

- **Écoconception et cycle de vie des produits**. Nous souhaitons optimiser le cycle de vie de nos produits physiques et digitaux en favorisant l'écoconception et l'économie circulaire. Par exemple en ajustant les tirages aux besoins réels, en réduisant les emballages ainsi que le recours au plastique et en promouvant la durabilité et le recyclage des produits que nous proposons.
- **Communication et actions marketing responsables**. Nous adoptons une approche raisonnée dans nos actions de marketing et de communication, en prenant en compte l'intérêt de nos clients et prospects et en limitant l'utilisation d'objets promotionnels non recyclables.
- **Tri et recyclage des déchets**. Un système de tri des déchets efficace est mis en place dans nos locaux, en favorisant le recyclage et la réutilisation des matériaux autant que possible. Nous travaillons en collaboration avec des prestataires de services de gestion des déchets respectueux de l'environnement.

Préservation de la biodiversité et gestion des ressources

Nous veillons à préserver la biodiversité et à gérer efficacement les ressources naturelles en adoptant les mesures suivantes :

- **Approvisionnement en matières premières**. Nous utilisons majoritairement des papiers provenant de forêts renouvelables certifiées. Nous reconsidérons notre mode de production en privilégiant systématiquement les solutions les plus bénéfiques pour l'environnement.
- **Politique d'achats durables**. Nous rédigeons une politique d'achats ambitieuse qui intègre des critères environnementaux, en privilégiant les fournisseurs qui respectent des normes environnementales élevées.

Notre Groupe s'engage à agir directement sur l'atténuation du changement climatique, la pollution et la gestion des déchets, la préservation de la biodiversité et la gestion des ressources naturelles. Nous accompagnons nos partenaires, fournisseurs et collaborateurs dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et nous communiquons régulièrement sur les enjeux environnementaux et ce, en interne comme en externe.

Nos objectifs	
Atténuation du changement climatique	Maîtriser et réduire nos émissions de CO_2 en collaboration avec nos fournisseurs.
Adaptation au changement climatique	Maîtriser et réduire notre consommation énergétique.
Biodiversité et gestion des ressources	Veiller à réduire les impacts de notre production papier sur la biodiversité et optimiser la gestion des ressources.

4.3. Nos actions et résultats

4.3.1. ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les émissions de gaz à effets de serre liées aux activités économiques constituent une source majeure du dérèglement climatique. Notre Groupe et ses filiales s'associent pleinement à l'effort collectif pour relever le défi de la réduction mondiale des émissions de CO_2, en agissant à leur mesure pour limiter leur production directe et indirecte de carbone.

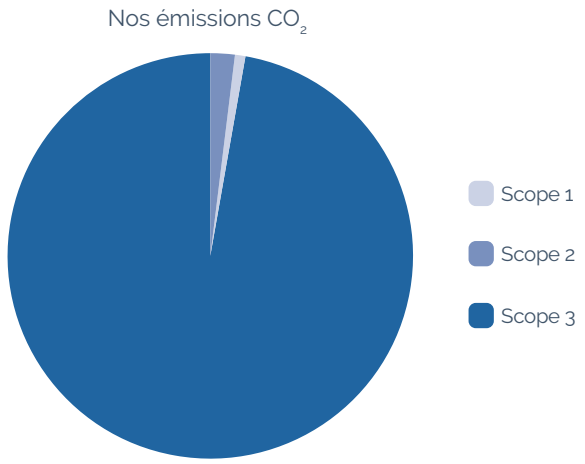
En 2022, nous avons réalisé notre premier bilan carbone pour notre Groupe et ses filiales.

	Total Groupe en tCO_2eq	Répartition
Scope 1	832,4	2 %
Scope 2	507,7	1 %
Scope 3	41 008,9	97 %

Les postes liés au transport se répartissent de la manière suivante.

	Total Groupe en tCO_2eq	% du bilan total
Transport de marchandises	460,5	1 %
Carburants	760,0	2 %
Déplacements professionnels	455,7	1 %
Déplacements domicile-travail	1 984,9	5 %

4.3.1.1. Une collaboration indispensable avec nos fournisseurs



Une très grande part de nos émissions de CO_2 est indirecte, induite par l'activité de nos fournisseurs. Précisément, selon notre bilan carbone, **nos émissions dites de scope 3 représentent 97 % du total de nos émissions** – calcul théorique. Notre défi est donc d'assainir l'empreinte de notre chaîne d'approvisionnement alors même que nous n'en avons pas un contrôle direct.

30 % des données qui alimentent ce bilan sont issues de nos activités réelles spécifiques (des factures d'énergie ou des transports effectivement utilisés par les collaborateurs pour leurs voyages professionnels par exemple). Faute de données disponibles, les 70 % restants correspondent à des estimations financières basées sur les dépenses effectuées et des moyennes d'équivalent CO_2 de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Selon le cabinet Bartle qui a fait l'exercice, ce ratio n'est pas surprenant pour un premier bilan, mais il nous invite à la prudence dans l'interprétation des résultats. Une certitude : 85 % de ces ratios financiers sont liés à nos fournisseurs, dont nous ne connaissons pas aujourd'hui l'empreinte carbone.

Notre premier levier — à la fois pour mieux mesurer et pour réduire notre empreinte indirecte — a donc consisté à demander à nos fournisseurs majeurs de nous transmettre leur bilan carbone. C'est ce que nous avons fait en 2023. Nous avons lancé une grande campagne auprès de nos fournisseurs pour leur demander de nous fournir leur bilan carbone ou, à défaut, des informations sur leur empreinte environnementale.

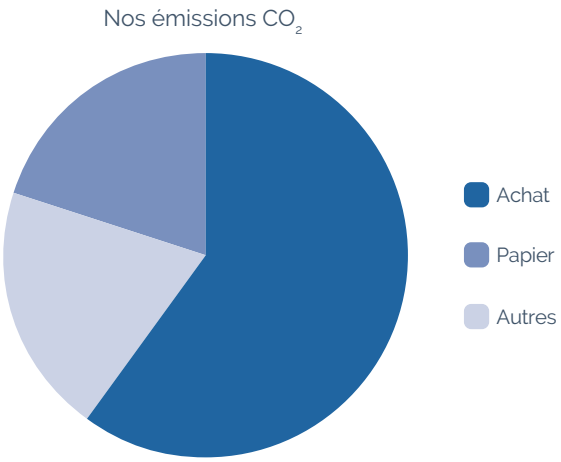
Nous avons sollicité 91 % de nos fournisseurs majeurs pour leur demander de nous fournir leur bilan carbone.

En ce qui concerne les fournisseurs de papier, nous avons également lancé un recensement des types de papier et les quantités utilisées pour déterminer quel type de papier est à privilégier pour réduire nos émissions de CO_2.

4.3.1.2. Notre plan pour réduire les émissions

À partir des résultats du bilan carbone, nous avons identifié deux domaines clés sur lesquels nous concentrerons nos efforts pour réduire les émissions :

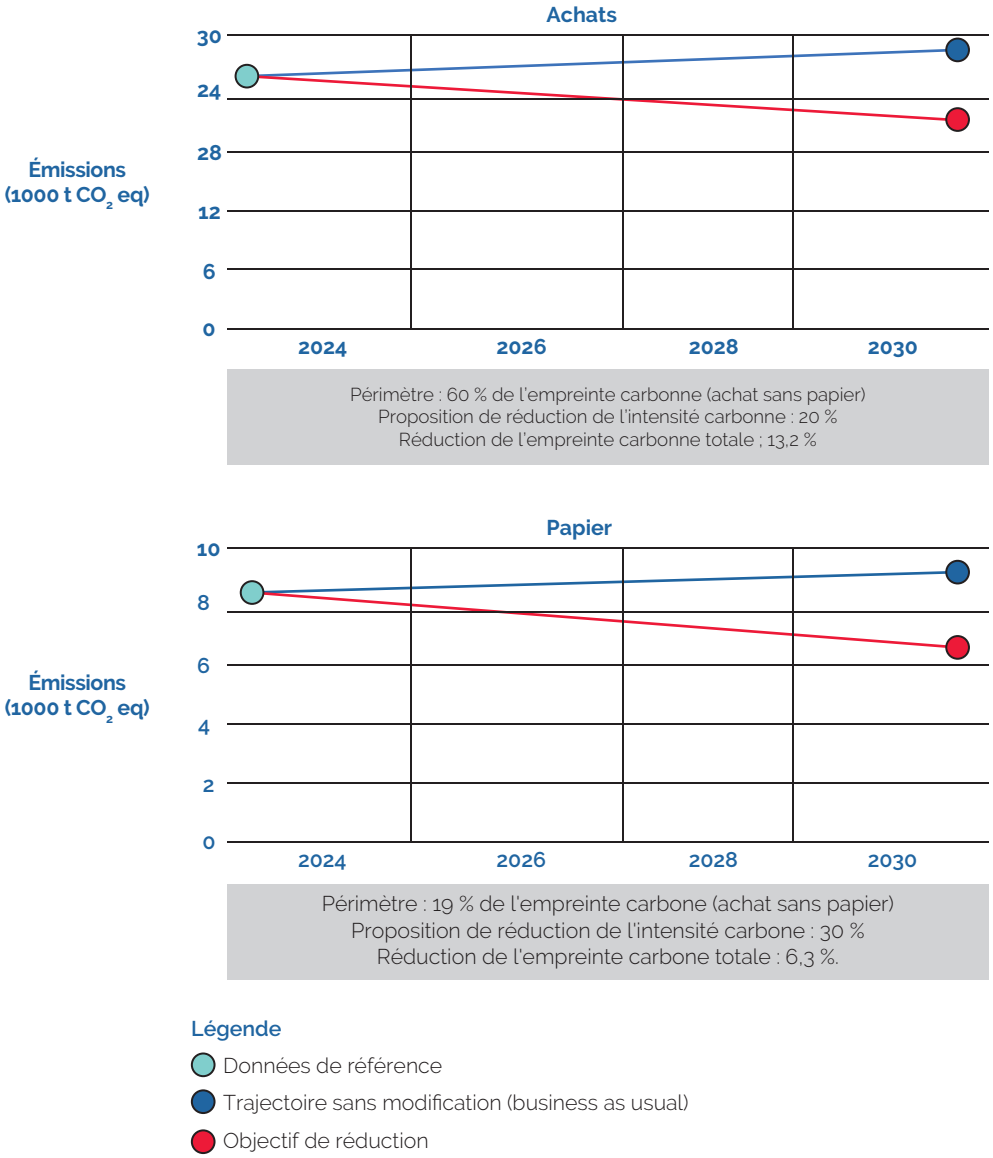
- les achats, qui représentent environ 60 % de notre empreinte carbone ;
- le papier, qui contribue à hauteur de 20 % à notre empreinte carbone.



En 2023, notre priorité a été d'obtenir des données plus détaillées que celles récoltées lors du premier bilan carbone. Pour ce faire, nous avons entrepris des actions telles que l'analyse approfondie des données, la définition de catégories spécifiques, ainsi que la collecte de données supplémentaires internes et externes. Une fois ces données détaillées et bien comprises, nous serons en mesure de définir une trajectoire ambitieuse, mais réaliste et cohérente, pour réduire nos émissions.

Des mesures complémentaires seront étudiées sur les **transports et déplacements** (les véhicules thermiques représentent 1,8 % du bilan carbone) et les **déplacements domicile-travail** (qui correspondent à 4,7 % du bilan carbone, chiffre probablement en évolution en 2024 en raison des nombreux déménagements et de la généralisation du travail hybride).

Le **prochain bilan carbone, prévu en 2024, revêt une importance capitale pour affiner et ajuster notre plan**, nous permettant ainsi de prendre des décisions éclairées afin d'atteindre nos objectifs de réduction des émissions. Notre Groupe et ses filiales sont fermement déterminés à jouer un rôle actif dans la transition vers une économie plus durable.



4.3.2. ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

À l'échelle mondiale, l'énergie, en particulier l'électricité, joue un rôle crucial dans le changement climatique en raison de sa contribution significative aux émissions de gaz à effet de serre. En effet, environ 25 % des émissions de CO_2 mondiales sont attribuées à la production d'électricité, principalement issue de sources d'énergie fossile telles que le charbon et le gaz naturel. Pour faire face à cette réalité, il est impératif de maîtriser collectivement notre usage et notre consommation d'énergie.

En ce qui concerne les activités de notre Groupe et ses filiales, la maîtrise de notre usage d'électricité implique une gestion responsable de notre consommation. Cela peut être réalisé en adoptant des comportements éco-responsables tels que l'utilisation d'appareils économes en énergie, l'extinction des lumières et des appareils électriques inutilisés, la régulation de la température de nos espaces de travail, et la sensibilisation à l'importance de l'efficacité énergétique.

En maîtrisant notre usage et notre consommation d'électricité, nous contribuons à réduire notre empreinte carbone et à agir de manière proactive contre le changement climatique. Cela nous permet de jouer un rôle actif dans la transition vers des systèmes énergétiques plus durables, tout en préservant notre planète pour les générations futures.

Au cours des années 2022 et 2023, nos équipes en France, de Belgique (en ce qui concerne les équipes localisées à côté d'Anvers), d'Italie et d'Allemagne ont déménagé dans de **nouveaux immeubles dotés de labels environnementaux.** Ces nouvelles installations disposent de **systèmes de gestion d'immeubles** visant à réduire la consommation énergétique, notamment en ce qui concerne l'éclairage. Par exemple, dans la tour Lefebvre Dalloz à Paris La Défense, les lumières s'éteignent de 21 h 30 à 6 heures en semaine et sont totalement éteintes le week-end. Des mesures similaires ont été prises en Espagne.





La même approche a été adoptée pour réduire la consommation d'énergie des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), en particulier dans les nouveaux locaux en France et en Italie. Aux Pays-Bas, des mesures ont été mises en place pour abaisser la température de chauffage du bâtiment, contribuant ainsi à une réduction de la consommation d'énergie.

De plus, nous avons pris l'habitude de **fermer certains étages de nos bâtiments pendant les périodes creuses**, comme les périodes traditionnelles de congés. Ainsi, en Espagne, deux étages ont été neutralisés en juillet et août 2023 pour optimiser l'utilisation des bureaux et réduire la consommation d'énergie. Les économies d'énergie estimées avec cette mesure sont équivalentes au CO_2 que 54 arbres transforment en oxygène en un an.

Parallèlement, des actions sont entreprises pour **réduire la consommation d'énergie de notre infrastructure informatique**. Par exemple, en France, nous avons inclus dans nos contrats de prestations informatiques une clause de suivi et de maîtrise des consommations.

Au global, en 2023, notre consommation électrique s'élève à 2 229 603 KWh et celle de gaz à 524 484 KWh.

Après notre bilan carbone 2024, nous quantifierons précisément nos objectifs de réduction de consommation pour l'électricité et le gaz.

Ces différentes initiatives témoignent de notre engagement à réduire notre empreinte environnementale en adoptant des pratiques plus économes en énergie. Nous continuerons à explorer de nouvelles opportunités pour améliorer notre efficacité en 2024.

4.3.3. BIODIVERSITÉ ET GESTION DES RESSOURCES

4.3.3.1. Vers une réduction de notre impact « papier »

Notre activité de production papier, englobant la fabrication de livres, de magazines, de documents marketing ou pédagogiques, a un impact significatif sur notre empreinte environnementale. Pour réduire cet impact, nous nous engageons à augmenter la **part de papier provenant de forêts gérées durablement**, certifiées par des labels tels que PEFC ou FSC, dans notre consommation globale.

En 2023, nous avons atteint un taux de 79 % de papier issu de sources durables, et nous visons à dépasser les 90 % dans les 5 prochaines années. En France et en Espagne, ce taux est supérieur à 99 %.

Par ailleurs, nous avons lancé une campagne auprès de nos fournisseurs de papier pour recenser les types de papiers utilisés et **analyser quel type de papier est à privilégier** par le Groupe.

Parallèlement, nous continuons à privilégier les **imprimeurs certifiés**, ce qui garantit des pratiques respectueuses de l'environnement dans tous les pays où le Groupe opère. Par exemple, parmi nos 31 prestataires français, 28 détiennent au moins une certification et la majorité en détient plus de 3. Cette approche nous permet de travailler avec des partenaires qui partagent notre engagement pour la durabilité.

Quand cela est possible, **nous diminuons également le volume de papier utilisé pour nos ouvrages et publications**. Par exemple, en Italie, nos gabarits de page ont été révisés pour la majorité de nos livres permettant d'imprimer plus de texte par page et donc de réduire la quantité de papier. Pour les Mémentos, le grammage du papier a également été diminué.

Ainsi, en 2023, au global, nous avons utilisé 3 717,45 tonnes de papier contre 4 187,40 tonnes en 2022, soit une **diminution de notre utilisation de papier de 11,22 %.**

Le nouveau nom d'Eco-Emballages et Ecofolio

En France, notre Groupe adhère à Citéo, un éco-organisme agréé par l'État. Cette adhésion nous permet de répondre à notre obligation de responsabilité élargie du producteur et de participer activement à **l'économie circulaire de la filière papier**. Nous mettons en place des pratiques de recyclage et de gestion responsable des déchets, contribuant ainsi à la réduction de notre empreinte environnementale.

Avec une contribution de 33 337 € pour les mises en marché 2022, nous avons financé la collecte des papiers de 32 400 habitants, ce qui a permis le recyclage de 389 tonnes de papiers. Sur la filière papier, l'impact de cette contribution est multiple :

- notamment, elle fait progresser le recyclage, car elle permet d'accompagner financièrement ;
- elle favorise l'éco-conception, car elle est financièrement incitative pour les producteurs : plus le produit est éco-conçu, plus l'écoparticipation baisse.

Pour faciliter le recyclage de nos ouvrages, nous supprimons également le **plastique** de nos couvertures comme en Italie et en Espagne où la couverture des Mémentos est désormais 100 % papier.

En Belgique, nous avons sollicité nos fournisseurs pour connaître leurs filières de recyclage lorsque les ouvrages sont pilonnés. En parallèle, nous investiguons actuellement l'élargissement de l'**impression à la demande**, pour limiter les surplus d'impressions. Grâce à notre nouveau système de back-office KNK, une nouvelle forme de coopération entre les différents services internes (éditeurs / production) sera mise en place pour affiner le premier tirage des ouvrages et réduire la quantité de papier et d'encres utilisée.

Globalement, dans l'ensemble du Groupe, nous demandons à nos collaborateurs de **limiter le nombre des impressions** et nous diminuons le nombre d'imprimantes dans nos locaux. Par exemple, en 2023, en Italie, les rédacteurs ont réduit substantiellement le nombre d'impressions d'épreuves pour le travail de correction de copie.

Ces actions témoignent de notre volonté de promouvoir une utilisation responsable des ressources naturelles, en privilégiant notamment le papier issu de sources durables. Nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos partenaires et à explorer de nouvelles initiatives pour renforcer notre engagement en faveur de la durabilité environnementale dans notre secteur d'activité.

4.3.3.2. Vers une informatique plus durable

Nous nous efforçons d'améliorer notre impact environnemental lié à l'informatique en mettant en place différentes initiatives. Voici quelques exemples d'actions réalisées en 2023.



Dans notre filiale en Espagne, nous avons opté pour le **remplacement du matériel informatique, en privilégiant les ordinateurs portables plutôt que les ordinateurs de bureau**. Cette décision permet de prolonger la durée de vie du matériel de 4 à 6 ans. En plus de réduire les déchets électroniques, cela contribue également à une consommation d'énergie plus efficace, car les ordinateurs portables sont plus économes en énergie que les ordinateurs de bureau. Cette démarche globale est déployée dans l'ensemble des pays où le Groupe opère.

En Belgique et au Luxembourg, nous avons mis en place un **système de monitoring pour nos serveurs**. Cela nous permet de surveiller de près leur consommation d'énergie et d'ajuster les serveurs mis à disposition par nos prestataires en fonction des besoins réels en capacité de stockage. En optimisant l'utilisation des serveurs et en évitant les surcapacités inutiles, nous réduisons notre consommation d'énergie et minimisons notre impact environnemental.

Enfin, des **formations Green IT** ont eu lieu en France pour sensibiliser nos employés à l'informatique durable. Ces formations leur fournissent des connaissances et des bonnes pratiques pour réduire l'impact environnemental de leur utilisation quotidienne de l'informatique. Le suivi de ces formations est une condition pour bénéficier de notre programme d'intéressement.

En intégrant ces initiatives de développement durable dans notre politique d'intéressement, nous renforçons l'engagement de nos employés en faveur de la réduction de notre empreinte environnementale liée à l'informatique.

4.3.4. SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS ET RÉDUCTION DE L'IMPACT DE CHACUN

Même si nos émissions directes ne pèsent que 3 % de notre bilan carbone, nous avons mis en place de multiples actions pour inciter les collaborateurs à réduire leur empreinte carbone individuelle dans l'ensemble des filiales en Europe.

Par exemple : en France, un **forfait mobilité durable** a été mis en place. Les collaborateurs peuvent bénéficier, soit d'un crédit de maintenance pour la réparation de vélo ou de trottinette sur site et d'un crédit équipement de sécurité, soit de la prise en charge des trajets Vélib , service de vélos en libre-service à Paris (avec un plafonnement à 100 €). Sur le site Lefebvre Dalloz à la Défense, 18 bornes de recharge (dont 1 pour personne à mobilité réduite) sont à la disposition des collaborateurs pour recharger leur véhicule à prix coûtant.

Le **tri des déchets** a été systématisé dans l'ensemble des pays où le Groupe a ses activités. Des bacs de tri sélectif sont disponibles dans nos locaux, permettant aux collaborateurs de séparer les déchets recyclables tels que le papier, le plastique, le verre et les déchets alimentaires. Nous encourageons tous les collaborateurs à participer activement à ces initiatives.



Nous promouvons également les actions non lucratives qui agissent pour le tri et le recyclage comme en Espagne avec notre partenariat avec la **Fundación Llamada Solidaria** qui œuvre pour le recyclage solidaire des appareils électroniques inutilisés recueillis dans nos locaux madrilènes. Également, en Italie, pour **promouvoir la circularité**, nous avons organisé une vente aux enchères du mobilier dont nous nous sommes séparés lors de notre déménagement, au profit d'associations caritatives.

Nous sommes résolus à poursuivre nos efforts pour minimiser notre empreinte environnementale et préserver les écosystèmes fragiles. En adoptant des mesures concrètes, en sensibilisant nos employés et en collaborant avec nos partenaires, nous contribuons à construire un avenir plus durable pour notre planète.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Maîtriser et réduire nos émissions de CO_2 en collaboration avec nos fournisseurs.	**% de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone***	**91 %**	Pas de données antérieures		Proche de 100 %
	Bilan carbone scope 1	832,4 tCO_2	Pas de données antérieures	Prochain bilan carbone en 2024. Ce bilan permettra d'ajuster nos objectifs et notre plan de transition.	En réduction*
	Bilan carbone scope 2	507,7 tCO_2			En réduction*
	Bilan carbone scope 3	41 008,9 tCO_2			En réduction*
	Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières)	30 %			Proche de 100 %

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Maîtriser et réduire notre consommation énergétique.	Consommation électrique des bâtiments	2 229 603 KWh	Pas de données antérieures		En réduction*
	Consommation en gaz des bâtiments	524 484 KWh	Pas de données antérieures	En France, en Espagne et en Italie, les bâtiments ne consomment plus de gaz.	En réduction*
Veiller à réduire les impacts de notre production papier sur la biodiversité et optimiser la gestion des ressources.	Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale	79 %		En France et en Espagne le taux est supérieur à 99 %.	Plus de 90 %

(*) À quantifier après notre bilan carbone 2024.

5. Social : procurer un environnement de travail inspirant

5.1. Enjeux / risques

Dans un contexte de profondes mutations du monde du travail, les enjeux humains restent notre priorité et sont pleinement au cœur des préoccupations de notre Groupe et de ses filiales. Notre objectif est de **renforcer l'engagement de nos collaborateurs en leur proposant une mission claire, des outils et un environnement pour la mener efficacement et une expérience enrichissante**.

Pour cela, nous devons en premier lieu nous assurer de la mise en place de bonnes **conditions de travail**. Non seulement, nous participons à la création d'emplois décents contribuant à l'augmentation du bien-être et du niveau de vie des salariés, mais nous leur garantissons des bonnes conditions d'exercice de leur fonction ainsi qu'un temps de travail raisonnable. Ces éléments favorisent l'équilibre vie professionnelle / personnelle et ont un impact positif sur l'entourage des salariés. Nous devons également lutter contre de possibles disparités entre les hommes et les femmes (salaires et / ou opportunités de carrière inégaux, stéréotypes de genre persistants, et d'autres formes de discrimination basées sur le genre).

En second lieu, en ce qui concerne **la formation et le développement des compétences**, il est essentiel de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des collaborateurs, via la gestion des carrières et le développement des compétences en fonction des transformations sectorielles, afin qu'ils puissent être des acteurs / actrices outillés pour contribuer à une société plus juste.

Enfin, **la diversité et l'inclusion** doivent être deux des priorités du Groupe, non seulement pour lutter contre le manque d'opportunités des populations à risque en raison notamment de leur âge (et en particulier les jeunes), de leur sexe, de leur handicap, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique, mais aussi pour lutter contre le risque de perte de talents potentiels pour l'organisation.

5.2. Politiques mises en place et objectifs

Fondé sur le respect des parties prenantes et de leurs droits fondamentaux, notre Groupe et ses filiales s'engagent à placer l'humain au centre de leur culture. Nous nous efforçons de créer un environnement de travail inspirant pour nos collaborateurs, en proposant des projets motivants et des méthodes de travail innovantes et collaboratives, qui favorisent leur développement professionnel et personnel.

Cet engagement repose sur les principes suivants :

- **Innovation**. Nous favorisons des environnements de travail agiles et collaboratifs dans lesquels les connaissances sont partagées, ce qui favorise la génération d'idées nouvelles et créatives qui stimulent la croissance et l'amélioration continue au sein de notre Groupe.

- **Développement professionnel**. Nous nous engageons à développer les personnes et les équipes. À cette fin, nous favorisons une culture d'apprentissage à travers des plans de développement pour l'acquisition des compétences et des connaissances nécessaires qui nous mèneront à l'excellence dans notre activité.
- **Évaluation des performances**. Nous effectuons régulièrement des évaluations des performances afin de fournir des retours constructifs, d'établir des objectifs clairs pour le développement professionnel, d'identifier les domaines à améliorer et de reconnaître les bonnes performances individuelles et collectives. Ces évaluations sont réalisées sur la base de la proximité entre les employés et les responsables.
- **Diversité, égalité des chances et non-discrimination**. Nous promouvons la diversité et l'égalité des chances. Nous garantissons un traitement juste et non discriminatoire à tous les employés, quels que soient leur origine, leur religion, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur handicap, leur âge ou tout autre statut. Nous ne tolérerons aucune forme de harcèlement ou de discrimination au sein de notre Groupe.
- **Égalité des chances et non-discrimination**. Nous promouvons l'égalité des chances et garantissons un traitement juste et non discriminatoire à tous les employés, quels que soient leur prétendue race, leur couleur, leur religion, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur handicap, leur âge ou tout autre statut. Nous ne tolérerons aucune forme de harcèlement ou de discrimination au sein de notre Groupe.
- **Rémunération et avantages**. Nous offrons une rémunération et des avantages complémentaires justes et compétitifs basés sur les responsabilités, la performance et la contribution de chacun.
- **Environnement de travail sûr**. Nous promouvons des lieux de travail sûrs et sains qui favorisent le bien-être général des personnes.
- **Conformité réglementaire**. Nous nous engageons au respect des réglementations sociales, fiscales et de prévention des risques professionnels régissant les relations sociales dans chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Chaque année, nous évaluons notre performance sociale et la satisfaction de nos collaborateurs grâce à **l'enquête annuelle HappyAtWork**, menée par l'organisme indépendant ChooseMyCompany. Cette initiative permet de mesurer nos résultats, nos progrès et nos impacts sociaux. Les résultats de cette enquête sont soigneusement analysés et nous permettent de comprendre les forces et les faiblesses de notre environnement de travail, d'identifier les actions prioritaires et de mettre en place des plans d'amélioration concrets.

Nos objectifs	
Conditions de travail	Augmenter le bien-être et la satisfaction des salariés. Garantir de bonnes conditions de travail, en particulier avec la généralisation du travail hybride. Procurer un environnement de travail inspirant et proposer des projets innovants. Assurer l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Assurer l'équilibre femmes / hommes.
Formation et développement des compétences	Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des collaborateurs, via la gestion des carrières et le développement des compétences en fonction des transformations sectorielles.
Diversité et inclusion	Aider à intégrer par l'activité économique toutes les personnes, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur prétendue race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion, de leur statut économique ou autre.

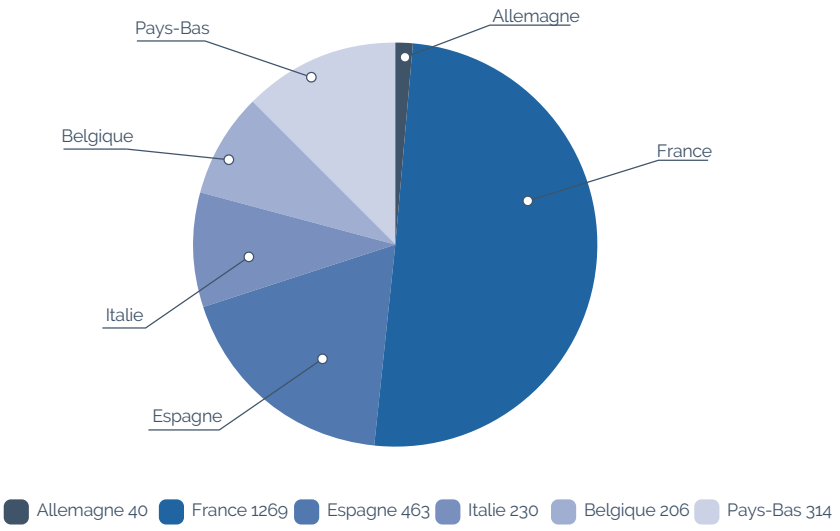
5.3. Nos actions et résultats

5.3.1. CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous croyons que de bonnes conditions de travail sont essentielles tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs. Elles favorisent un meilleur épanouissement professionnel, une augmentation de la productivité, une réduction de l'absentéisme, une meilleure attractivité et une fidélisation des talents. Leur impact sur la réputation de l'entreprise est réel, tout comme la réduction des inégalités ou le renforcement de la cohésion de la société. Les bonnes conditions de travail sont bénéfiques à tous, elles contribuent à la réussite des entreprises et soutiennent la construction d'une société plus équitable et prospère.

Dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, nous respectons les normes relatives aux droits fondamentaux, aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des employés, au dialogue social, à la gestion des carrières, au travail des enfants et au travail forcé ; à la diversité, l'équité et l'inclusion. Au-delà de ce simple respect des normes, nous travaillons avec les partenaires sociaux de chaque entité pour améliorer continuellement les conditions de travail, en particulier le bien-être au travail et le niveau de vie des salariés *(v. 5.3.1.1)*. Nous nous attachons également à cultiver un environnement de travail innovant *(v. 5.2.1.2)*.

Répartition des effectifs par filiale



5.3.1.1. Un environnement de travail sain et sûr

5.3.1.1.1. Satisfaction et bien-être des collaborateurs

L'expérience collaborateur est une de nos priorités et nous pensons que l'évaluation des conditions de travail au sens large doit se faire en prenant en considération la voix des employés.

C'est pourquoi nous avons déployé auprès de l'ensemble de nos collaborateurs en Europe une **enquête HappyAtWork** réalisée par le cabinet indépendant ChooseMyCompany.

Cette enquête mesure le niveau de satisfaction et de bien-être des employés au sein de leur entreprise. Elle vise à évaluer différents aspects liés au bien-être des travailleurs, tels que la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'ambiance de travail, les opportunités de développement professionnel, la communication interne, la gestion des carrières.

L'enquête permet aux collaborateurs de donner leur opinion de manière anonyme sur ces différents aspects, en fournissant des évaluations et commentaires sur leur expérience au sein de l'entreprise. Les résultats de l'enquête sont ensuite compilés et analysés pour fournir aux différentes entités du Groupe des informations et des indicateurs sur leur indice de satisfaction au travail. L'indicateur phare de cette enquête est le Net Promoter Score (NPS).

En 2023, notre Groupe a été certifié avec les **labels HappyIndexAtWork et HybridWorkplace**.

CERTIFIED CHOOSE MYCOMPANY ESG HybridWorkplace® EUROPE 2023

CERTIFIED CHOOSE MYCOMPANY ESG HappyIndex®AtWork EUROPE 2023

Le NPS global pour le Groupe est de - 3, avec une progression de 37 points par rapport à 2022. Notre objectif à cinq ans est de rendre cet indicateur positif. Le taux de participation est également en forte progression en 2023 : il s'élève à 73,5 %, contre 64,8 % en 2022. Notre objectif ici est de maintenir le taux de participation au-dessus de 65 %.

Ces résultats démontrent nos progrès, même si beaucoup reste encore à faire. Chaque département des ressources humaines analyse ces résultats et met en place un plan d'actions localement adapté à chaque situation.

5.3.1.1.2. Garanties de bonnes conditions de travail

5.3.1.1.2.1. Rémunération et avantages complémentaires

Le respect des **réglementations sociales, fiscales et de prévention des risques professionnels** est une priorité absolue pour notre Groupe, quel que soit le pays dans lequel nous opérons. Nous sommes fermement engagés à respecter ces réglementations afin de garantir des pratiques commerciales éthiques, transparentes et conformes aux lois en vigueur, et à aller au-delà des obligations minimales pour promouvoir le développement des individus et de l'entreprise.

En ce qui concerne la **rémunération et les avantages complémentaires,** nous sommes déterminés à fournir des conditions équitables et compétitives à nos employés. Notre approche se base sur les principes de justice et de compétitivité dans la rétribution des talents qui participent à nos activités. Notamment, en France, dans le cadre des accords de négociation annuelle, nous nous sommes engagés à ce que tous les collaborateurs aient une rémunération (incluant fixe et variable) supérieure à 1,5 fois le salaire minimum de croissance (SMIC).

Parallèlement à la rémunération, nous proposons également des avantages complémentaires qui sont équitables et compétitifs. Ces avantages peuvent inclure des régimes d'assurance, des programmes de retraite, des opportunités de développement professionnel, des compensations pour les dépenses liées au travail, des jours de congés supplémentaires par rapport aux conventions collectives, ainsi que d'autres avantages sociaux visant à améliorer le bien-être et la qualité de vie de nos employés.

5.3.1.1.2.2. Partage de la valeur et engagement



Le Groupe accorde une grande importance au partage de la valeur avec ses collaborateurs, considérant qu'il s'agit d'un levier essentiel pour favoriser la motivation et l'engagement de ses collaborateurs. Dans plusieurs filiales, un **processus d'intéressement** a été mis en place afin de permettre aux salariés de participer aux résultats de l'entreprise. Ce processus repose sur un système de redistribution des bénéfices, qui est basé sur des critères préalablement définis et transparents.

Avec le support de nos actionnaires familiaux, une **campagne d'actionnariat salarié** a été lancée en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique et en Espagne. Cette initiative offre aux employés la possibilité de devenir des actionnaires du Groupe, en investissant dans l'entreprise pour bénéficier de sa croissance et de ses succès. Cette campagne s'accompagne d'un abondement de l'entreprise pour en démultiplier la portée et l'intérêt pour les employés des pays concernés.

Nous reconnaissons ainsi l'importance de valoriser les collaborateurs en leur offrant une participation active dans la création de valeur et en renforçant leur engagement envers l'entreprise. Cette démarche vise à renforcer le sentiment d'appartenance des salariés au Groupe, à promouvoir une culture d'entreprise inclusive et à créer une relation solide et durable avec ses salariés, en favorisant un véritable partenariat entre tous les acteurs de l'entreprise.

5.3.1.1.2.3. Travail hybride

Le travail hybride, qui combine à la fois le travail en présentiel et le télétravail, est une pratique que nous avons introduite et proposée au sein de **toutes les entités de notre Groupe**. Nous reconnaissons que les avantages du travail hybride sont nombreux, offrant une flexibilité accrue aux employés tout en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, sans oublier l'impact environnemental positif.

Cependant, il convient de noter que les conditions du travail hybride peuvent varier d'un pays à l'autre, en fonction des réglementations locales, des préférences des employés et des besoins spécifiques de chaque entité, voire en fonction des périodes de l'année. Par exemple, nous avons expérimenté la possibilité de travailler 100 % en télétravail, sur la base du volontariat, en Espagne entre le 17 juillet et le 1er septembre en raison des conditions climatiques coïncidant avec la période traditionnelle de congés annuels.

Nous prenons également en charge une partie des dépenses de nos collaborateurs qui travaillent à domicile, comme c'est le cas en Espagne, et/ou nous permettons aux collaborateurs de s'équiper d'un pack télétravail (comprenant un écran, une souris, un clavier et un siège), comme en Belgique, au Luxembourg ou en France.

Nous sommes attentifs à la santé et à la prévention des risques des télétravailleurs. Par exemple, fin 2023, nous avons lancé un questionnaire d'évaluation à l'intention des employés espagnols avec un guide de bonnes pratiques associées.



En reconnaissance de nos efforts pour promouvoir des pratiques de travail épanouissantes et adaptées à l'évolution des modes de travail, notre Groupe a été certifié avec le label **HybridWorkplace** par le cabinet indépendant ChooseMyCompany en 2023. Cette certification témoigne de notre engagement envers le bien-être de nos employés et de notre capacité à créer un environnement de travail harmonieux, où les employés peuvent s'épanouir et atteindre leur plein potentiel, que ce soit en travaillant en présentiel ou en télétravail.

Nous considérons ces certifications comme une reconnaissance de nos efforts constants pour établir une culture de travail positive et inclusive. Elles renforcent notre détermination à poursuivre nos actions en faveur d'un environnement de travail hybride exemplaire, où les employés se sentent valorisés, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes, quel que soit le lieu où ils exercent leurs activités professionnelles.

5.3.1.1.2.4. Santé, sécurité et qualité de vie au travail

La santé, la sécurité et la qualité de vie au travail sont des priorités essentielles de notre Groupe, car nous reconnaissons leur importance pour favoriser l'épanouissement et la performance de nos employés. Au-delà des documents spécifiques qui existent dans les différents pays où le Groupe opère (comme le document unique d'évaluation des risques professionnels en France) et des mesures préventives mises en place dans chaque entité, voici quelques actions prises en 2023 qui attestent de notre volonté d'agir dans ces domaines.

En France, nous avons récemment recruté une **infirmière** sur le site de Paris La Défense. Cette infirmière assure une présence régulière sur place et offre des conseils en matière de santé, dispense des premiers soins en cas de besoin, assure la vaccination volontaire contre la grippe et le Covid, et sensibilise les employés aux bonnes pratiques de santé et de sécurité. En Espagne, un médecin est également présent dans les locaux plusieurs jours par semaine et disponible les autres jours pour des consultations téléphoniques.

En Espagne, nous avons mis en place une **formation aux premiers secours** pour nos employés. Cette formation permet à nos collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour réagir de manière adéquate en cas d'urgence sur le lieu de travail. Cette initiative vise à renforcer la sécurité des employés et à leur donner les connaissances nécessaires pour intervenir en cas de blessure ou de situation d'urgence.

La **prévention des risques psycho-sociaux** est une préoccupation majeure pour nous. Nous avons mis en place des mesures spécifiques dans ce domaine, notamment en mettant en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et de suivi pour prévenir et gérer les risques psychosociaux. Nous accordons une attention particulière aux facteurs de stress au travail, à la charge de travail, à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi qu'au soutien psychologique et émotionnel de nos employés.

En Belgique et au Luxembourg, nous proposons un **Employee Assistance Program**, un programme d'aide aux employés. Il s'agit d'un service confidentiel et gratuit offrant un soutien psychologique et social aux employés, que ce soit face à des difficultés personnelles, professionnelles ou familiales. Ce programme vise à apporter un soutien supplémentaire aux employés pour faire face aux défis de la vie et améliorer leur bien-être global. Ce service existe également en France sous le nom de **programme d'aide aux employés**.

En France, nous avons également créé une **nouvelle communauté de référents en matière de qualité de vie au travail** (QVCT). Cette communauté rassemble des employés de différents départements et niveaux hiérarchiques pour réfléchir ensemble à des initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail (gestes qui sauvent, posture au travail, alimentation et sommeil, aménagement d'espace de repos, etc.).

Aux Pays-Bas, des activités ont été régulièrement proposées à l'heure du déjeuner pour **promouvoir des moments de détente** au milieu de la journée de travail et renforcer les liens entre collègues : séances de yoga sur chaise, promenades à la découverte des oiseaux de la ville, balades à vélo dans les rues, concerts de musique classique, parties de padel.





Ces initiatives démontrent notre engagement envers la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail de nos employés. Nous cherchons à créer un environnement de travail favorable, où la santé mentale et physique des employés est prise en compte, afin de favoriser leur épanouissement professionnel et leur engagement au sein de notre entreprise.

5.3.1.1.2.5. Prévention et protection contre le harcèlement et les pratiques discriminatoires

Dans le cadre de nos efforts pour promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif, la prévention et la protection contre le harcèlement et les pratiques discriminatoires sont des priorités incontournables pour notre Groupe. Nous avons mis en place des mesures strictes visant à garantir la protection de nos employés contre le harcèlement et les discriminations, avec comme document de référence la **charte éthique Groupe**.

Nous sensibilisons également nos employés à leurs droits et responsabilités afin de prévenir ces situations indésirables. Par exemple, en Espagne, nous avons mis en place des **mesures spécifiques de prévention du harcèlement**. Des formations ont été organisées pour sensibiliser tous les employés aux différents types de harcèlement et aux moyens de les prévenir. Ces formations mettent l'accent sur la sensibilisation aux signes précurseurs, la création d'un environnement de travail respectueux et le rôle de chaque individu dans la prévention du harcèlement. En France, chaque entité dispose de deux **référents de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes**, l'un désigné par l'entreprise, l'autre désigné par le CSE.

Pour faciliter la communication et le signalement des cas de harcèlement ou de discrimination, nous avons mis en place une **plateforme de signalement confidentielle**, en cours de déploiement dans l'ensemble des pays du Groupe. Cela permet aux employés de signaler en toute sécurité toute situation de harcèlement ou de discrimination dont ils seraient témoins ou victimes, garantissant ainsi une réponse rapide et adéquate pour résoudre ces problèmes.

En outre, en Espagne, nous avons mis en œuvre une **formation obligatoire en gestion de l'égalité**. Cette formation vise à promouvoir l'égalité des chances et à prévenir les discriminations dans tous les aspects de notre activité. Elle permet à nos employés de mieux comprendre les principes de l'égalité et de développer les compétences nécessaires pour promouvoir un environnement de travail équitable et inclusif.

La prévention du harcèlement et la promotion de l'égalité sont des valeurs fondamentales qui guident nos actions et contribuent à créer un environnement de travail sain et inclusif pour tous nos employés.

5.3.1.1.3. Equilibre vie privée / vie professionnelle

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un aspect crucial pour favoriser le bien-être et la satisfaction des employés. Notre Groupe reconnaît l'importance de cet équilibre et s'engage à mettre en place des mesures visant à soutenir nos collaborateurs dans ce domaine.

Nous offrons des politiques de travail flexible qui permettent aux employés de gérer plus facilement leurs responsabilités professionnelles tout en conciliant leurs engagements personnels. Cela peut inclure des **horaires de travail flexibles, la possibilité de télétravailler ou de travailler à temps partiel**. En donnant aux employés plus de contrôle sur leur emploi du temps, nous favorisons leur capacité à répondre à leurs obligations familiales et personnelles. En Belgique, la mise en œuvre du deal pour l'emploi a été l'occasion de proposer aux salariés un passage à une semaine de 4 jours ou à des semaines alternées avec un nombre d'heures variables, sur la base du volontariat.

La promotion d'une culture du respect des limites entre travail et vie personnelle est également primordiale. Nous encourageons nos employés à prendre des pauses régulières, à déconnecter en dehors des heures de travail et à ne pas empiéter sur leur temps personnel pour répondre à des demandes professionnelles non urgentes. Cela permet de préserver leur énergie, leur santé mentale et leur engagement à long terme. Des **accords et guides de déconnexion** ont été élaborés dans la majorité des entités du Groupe et sont disponibles sur les intranets.

En plus de cela, nous nous efforçons de fournir des ressources et des programmes de soutien pour aider les employés à gérer les défis liés à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cela peut inclure des programmes d'aide aux employés, des conseils en matière de gestion du stress ou encore des formations sur la gestion du temps et des priorités. Ces ressources visent à soutenir les employés dans leur gestion quotidienne des différentes facettes de leur vie.

5.3.1.1.4. Égalité femmes / hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fondamentale pour notre Groupe, et nous nous engageons à mettre en place des mesures visant à garantir un traitement équitable et égalitaire pour tous nos employés. Nous sommes conscients des variations de salaires pouvant exister entre les hommes et les femmes, et nous travaillons activement à les réduire.

En 2023, en l'absence de comparaison de salaires hommes / femmes à poste égal, nous avons comparé les salaires hommes / femmes par catégorie : employés : 12 % ; management intermédiaire : 14 % ; management : 20 %.

Au global pour l'ensemble du Groupe et de ses filiales, la variation de salaires entre les hommes et les femmes est de 17 %.

Ces mesures ne permettent pas d'identifier clairement les inégalités de salaires hommes / femmes mais reflètent surtout des différences de séniorité (âge, type de poste, etc.) à tout niveau. 2024 devra permettre une réelle comparaison à conditions et responsabilités comparables.

À titre d'exemple de nos actions 2023, en Espagne, nous avons signé **un plan d'égalité** qui vise à éliminer les écarts salariaux injustifiés entre les sexes. Ce plan comprend des mesures concrètes pour identifier et corriger les disparités salariales, ainsi que des politiques de promotion de l'égalité des chances dans tous les aspects de l'emploi. De plus, **une formation obligatoire** de deux heures a été organisée pour promouvoir l'égalité avec comme thèmes la discrimination de genre, le langage inclusif ainsi que les stratégies pour promouvoir la culture de l'égalité sur le lieu de travail.

En France, nous avons poursuivi le déploiement de la **formation obligatoire pour tous les managers sur la gestion sans discrimination**. Cette formation vise à sensibiliser nos managers aux problématiques de discrimination hommes / femmes, ainsi qu'aux meilleures pratiques pour assurer un traitement équitable pour tous les employés. Les managers sont encouragés à promouvoir activement l'égalité entre les sexes dans leurs équipes et à agir de manière proactive pour identifier et corriger toute forme de discrimination.

5.3.1.1.5. Promotion des activités physiques et sportives

Conscient de l'importance des activités physiques et sportives, notre Groupe accorde une grande valeur à la promotion d'un mode de vie sain et équilibré pour nos employés. Nous croyons que la pratique régulière de l'exercice physique contribue au bien-être global, à la santé et à la satisfaction au travail. Ainsi, nous avons mis en place plusieurs initiatives visant à encourager nos employés à rester actifs et à participer à des activités sportives.



En Belgique, par exemple, nous organisons régulièrement des événements tels que le Summer Walk, qui rassemble nos employés lors d'une marche collective conviviale. Nous participons, avec les collaborateurs, à des **challenges sportifs caritatifs** comme *Kid's care* ou *Race Kick cancer* en Belgique ou encore Virtuoso en Italie. De plus, en Allemagne nous avons mis en place un programme de location de vélos pour les employés, afin de promouvoir l'utilisation de ce mode de transport écologique tout en favorisant l'activité physique.

En Italie, chaque année, nous organisons l'événement GFL Sport, qui comprend des tournois de différentes disciplines sportives telles que le football, le bowling et le beach-volley. Cela permet à nos employés de se réunir, d'exprimer leur esprit d'équipe et de célébrer ensemble les vainqueurs lors d'une fête conviviale.

En Espagne, nous avons adopté l'**application WellWo**, qui propose des programmes de bien-être, y compris des conseils en matière de nutrition, des programmes d'exercice physique et des techniques de gestion du stress.

En France, nous avons installé une **salle de sport** sur notre lieu de travail de Paris La Défense afin de rendre l'exercice physique plus accessible et pratique pour nos employés. Cette initiative permet à nos collaborateurs de s'engager dans des activités sportives régulières, favorisant ainsi leur santé et leur bien-être.

5.3.1.2. Un environnement de travail inspirant

Au sein de notre Groupe, nous attachons une importance primordiale à la promotion de la créativité, à l'engagement des collaborateurs, à la mobilité professionnelle et à l'aménagement d'espaces de travail inspirants. Ces différents domaines contribuent à favoriser un environnement dynamique, innovant et propice à la satisfaction et à la productivité de nos équipes.

5.3.1.2.1. Programmes et projets pour promouvoir la créativité à travers l'Europe

Nous croyons au potentiel créatif de nos équipes et travaillons activement à fournir un environnement propice à l'expression de cette créativité. Nous mettons en place divers programmes et projets à travers l'Europe afin de stimuler la créativité au sein de notre Groupe. Par exemple, nous avons lancé des initiatives telles qu'**InnovAction** et le **LightSpeed Hackathon** *(v. 3.2.3.1.1. et 3.2.3.1.2)*, qui encouragent nos collaborateurs à proposer et à développer des idées novatrices pour résoudre des défis spécifiques.





Nous avons également lancé des défis internes comme la **Data champions league** : pendant 6 semaines, 7 équipes de différents pays ont travaillé à l'élaboration de modèles prédictifs pour comprendre comment utiliser la data et ainsi réduire le nombre des résiliations d'abonnement.

Par ailleurs, afin de faciliter l'exploration des possibilités offertes par les modèles génératifs de texte, nous avons lancé un outil interne appelé **JackGPT**. Disponible via notre intranet, JackGPT permet à tous les collaborateurs de se familiariser avec le modèle de langage ChatGPT développé par OpenAI. En utilisant JackGPT, nos équipes ont la possibilité d'adopter des pratiques de travail innovantes et d'explorer de nouvelles perspectives.

Nous encourageons activement nos collaborateurs à repousser les limites de la réflexion traditionnelle, à développer leur créativité, et à envisager des solutions novatrices pour nos défis actuels et futurs.

5.3.1.2.2. Renforcer l'engagement des collaborateurs

Renforcer l'engagement de nos collaborateurs est une priorité pour nous. Nous avons mis en place diverses initiatives dans différents pays pour favoriser cet engagement et renforcer le sentiment d'appartenance à notre Groupe.

Nous présentons ici quelques actions notables réalisées en 2023, au niveau européen ou au niveau national :

- l'initiative **Brunci** en Italie permet le rapprochement de la direction générale et des collaborateurs via des réunions organisées toutes les deux semaines ;
- en Belgique, nous organisons annuellement le **Company day** pour renforcer l'engagement de nos collaborateurs. C'est une journée pour célébrer les réussites de l'année et se projeter vers de nouveaux défis et renforcer les liens au sein de l'entreprise, grâce à des séances de *team building* ;
- en France, nous avons mis en place plusieurs initiatives pour renforcer l'engagement des collaborateurs. Nous avons un **programme de parrainage pour les nouveaux arrivants**, où chaque nouvel employé est accompagné par un collègue expérimenté pour faciliter son intégration et favoriser les échanges. Nous organisons également des sessions d'accueil spécifiques pour les nouveaux collaborateurs et pour les alternants, afin de les aider à se familiariser avec notre activité et à démarrer leur expérience professionnelle au sein du Groupe de manière positive.

5.3.1.2.3. Promouvoir et accompagner la mobilité

Nous attachons une grande importance à la fidélisation et à l'évolution de nos collaborateurs. C'est pourquoi nous mettons en place un dispositif de mobilité intragroupe afin de favoriser leur progression professionnelle et de valoriser leurs compétences. Cette mobilité interne est essentielle pour encourager de nouvelles trajectoires de carrière.

En 2023, 145 personnes ont pu bénéficier d'une mobilité intragroupe, ce qui représente 5,72 % de nos effectifs.

Cela démontre notre engagement à offrir des opportunités d'évolution et de développement professionnel à nos collaborateurs.

Afin de faciliter la transition et l'intégration des collaborateurs dans leur nouveau poste, en France, nous avons mis en place un pack mobilité avec un accompagnement adapté à la situation de chacun, comprenant, le cas échéant, des formations pour acquérir les compétences nécessaires aux nouvelles missions.

5.3.1.2.4. Aménagement d'espaces de travail inspirants et adaptés aux nouveaux modes de travail

Au cours des années 2022 et 2023, nos équipes en France, en Belgique (en ce qui concerne les équipes basées à Berchem), en Italie et en Allemagne ont déménagé dans de nouveaux immeubles aménagés en flex-office, adaptés au travail hybride, et offrant un environnement moderne, du mobilier de qualité.



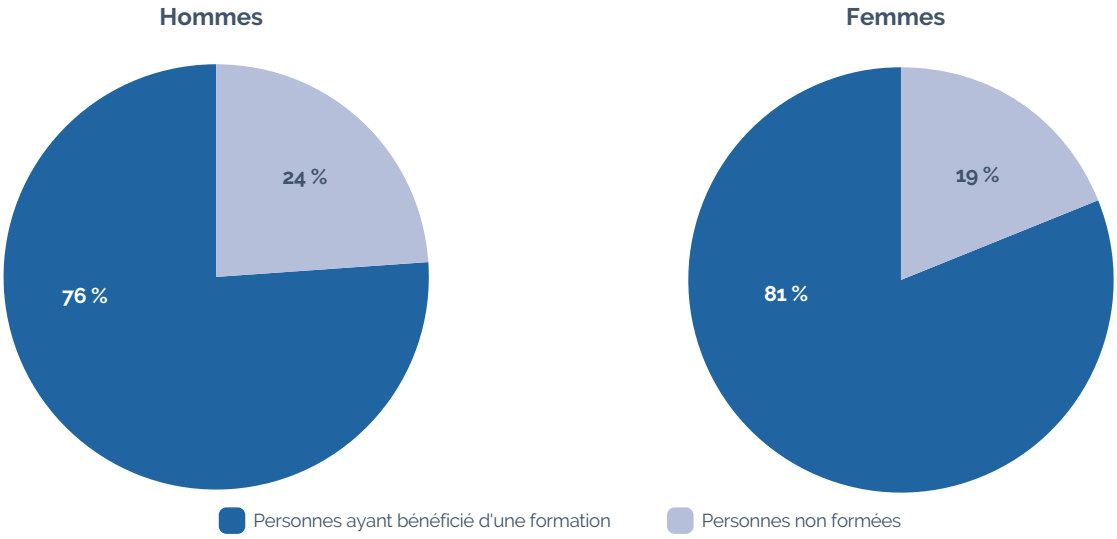


Ces locaux offrent des espaces de travail flexibles et conviviaux, favorisant la collaboration et l'efficacité. Ils ont été spécialement conçus pour répondre aux besoins des travailleurs hybrides, leur offrant la possibilité de choisir où et comment ils souhaitent travailler. Les espaces de travail proposés comprennent des bureaux partagés, des espaces de coworking, des salles de réunion, ainsi que des espaces de convivialité pour favoriser les interactions informelles entre les employés. Ces nouveaux immeubles reflètent notre engagement à adapter notre environnement de travail aux nouvelles réalités du monde professionnel, en privilégiant la flexibilité, la collaboration et le bien-être de nos équipes.

5.3.2. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Pour contribuer à l'amélioration de l'employabilité de nos collaborateurs, nous mettons en place des initiatives de formation et de développement des compétences adaptées aux transformations sectorielles. Cette année, de nombreuses actions de sensibilisation et/ou de formation ont été menées en matière d'**intelligence artificielle** (utilisation de GPT4 et chatGPT, *v. 5.3.1.2.1*) et en matière d'ESG. Des plans de formation spécifiques ont été déployés en matière de prévention contre le harcèlement, de lutte contre les pratiques discriminatoires *(v. 5.3.1.1.2.5.)*, de protection des données personnelles *(v. 6.3.1.1.)* et de sécurité des données *(v. 6.3.1.2.)* Nous avons également créé des plans de développement personnalisés pour nos employés afin qu'ils acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires.

En 2023, 81 % des femmes et 76 % des hommes ont bénéficié d'une formation. Au total, nous avons consacré 0,65 % de la masse salariale à la formation.



Voici quelques initiatives réalisées en 2023 à titre d'illustration :

- en Allemagne, nous avons organisé des formations en **leadership pour les responsables d'équipe**, ainsi que des formations en **anglais** pour les cadres ;
- en Belgique, des ateliers de **gestion du changement** ont été organisés pour l'ensemble des employés ;
- en Italie, nous avons proposé des **formations linguistiques**, des formations sur l'utilisation de la suite Office. Nous avons également mis en place des initiatives de formation pour développer les **compétences numériques en marketing, vente, CRM, création de contenus** et **processus éditoriaux** ;
- en Espagne, nous avons dispensé une formation de **business intelligence** et des **formations intensives en anglais**. Nous avons aussi organisé une formation d'initiation à la **création de podcasts** ;
- en France, le programme *Manager sans discrimination* a été largement déployé auprès des managers.

En 2022/2023, nous avons également mis en place des **formations ESG et Green IT** pour sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux ESG. En France, le suivi de ces formations est une condition pour bénéficier de notre programme d'intéressement.



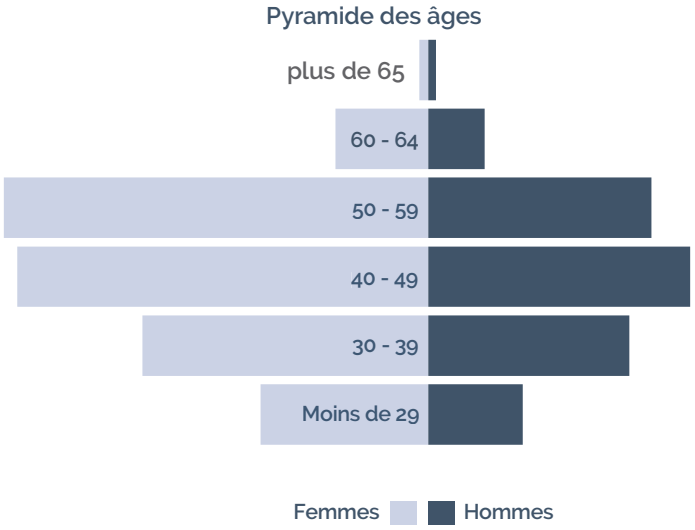
Ces exemples démontrent notre engagement à favoriser le développement des compétences de nos collaborateurs, en adaptant nos formations aux besoins spécifiques de chaque pays et aux évolutions du secteur. Nous croyons fermement que l'apprentissage continu est essentiel pour soutenir la croissance professionnelle et l'employabilité de nos équipes.

5.3.3. DIVERSITÉ ET INCLUSION

La diversité et l'inclusion sont des valeurs fondamentales pour notre Groupe, et nous nous engageons à favoriser l'intégration de différentes catégories de personnes au sein de notre entreprise.

Dans le texte ci-après, nous abordons les initiatives que nous avons prises pour promouvoir la diversité et l'inclusion parmi les jeunes *(v. 5.3.3.1)*, les seniors *(v. 5.3.3.2)*, les femmes *(v. 5.3.3.3)*, les personnes en situation de handicap *(v. 5.3.3.4)* et les réservistes *(v. 5.3.3.5)*.

L'illustration ci-dessous présente la structure démographique de notre Groupe et de ses filiales.



La répartition des effectifs est la suivante :

- ***jusqu'à 29 = 12 % ;***
- ***entre 30 et 39= 22 % ;***
- ***entre 40 et 49= 30 % ;***
- ***entre 50 et 59 =29 % ;***
- ***entre 60 et 65 =7 % ;***
- ***plus de 65 = 1 %.***

Aux Pays-Bas, l'année 2023 a été marquée par le renforcement des actions menées par l'équipe en charge de la diversité et de l'inclusion. À noter, notamment, l'organisation de sessions de serious games *Join the Jam! Jam Cultures Game*. Cette initiative fournit des idées nouvelles et des outils pour utiliser le pouvoir de la diversité dans les organisations et augmenter le niveau d'inclusion, en confrontant chacun à ses propres préjugés inconscients.





5.3.3.1. Jeunes

Nous sommes conscients des difficultés rencontrées par les jeunes pour intégrer le monde du travail. Notre Groupe et ses filiales s'attachent chaque année à leur offrir une première expérience professionnelle, sous forme d'alternance ou de stage.

En 2023, nous avons accueilli 179 jeunes (apprentissages à l'année, contrats de professionnalisation et stages) au cours de l'année, soit 7 % de l'effectif du Groupe.

En France, nous avons mis en place une journée d'accueil spécifique dans notre **programme d'intégration des alternants.** Elle permet à ces derniers de se familiariser avec l'entreprise, ses valeurs et sa culture, ainsi que d'obtenir toutes les informations nécessaires pour bien commencer leur expérience. Des formations, des rencontres avec les tuteurs et des activités de *team building* sont également prévues pour favoriser leur intégration et leur succès dans l'entreprise. En Espagne, nous soutenons l'association **Fondation Exit,** dont la mission est de **réduire l'abandon scolaire précoce** des jeunes en situation de vulnérabilité sociale, à travers des projets de formation innovants et évolutifs.

5.3.3.2. Seniors

L'emploi des seniors est un enjeu majeur dans le contexte actuel de vieillissement de la population et de prolongation de la vie professionnelle. Il est crucial de favoriser l'intégration des personnes de tous âges dans l'activité économique, en reconnaissant la valeur et l'expérience des seniors. Un exemple concret de la promotion de l'emploi des seniors est le **plan senior mis en place par le Groupe en France.** Un crédit de 5 jours de formation par an est accordé pour les collaborateurs de plus de 58 ans (exemple : communication intergénérationnelle, devenir tuteur) ainsi que des formations à la carte.

5.3.3.3. Femmes

La diversité et l'inclusion sont des éléments essentiels pour favoriser un environnement de travail équitable et productif. L'un des aspects clés de cette démarche concerne la place des femmes au sein de l'entreprise. Au-delà des actions spécifiques déployées en matière d'égalité femmes / hommes *(v. 5.3.1.1.4.)*, de prévention contre le harcèlement, de lutte contre les pratiques discriminatoires *(v. 5.3.1.1.2.5)*, nous nous intéresserons à quelques exemples qui visent à protéger ou mettent en valeur les femmes au sein de notre Groupe et au-delà.

Ainsi, en Italie, nous avons collaboré avec l'**association Libellula** pour développer un programme culturel et de sensibilisation visant à prévenir et lutter contre les violences faites aux femmes. Grâce à cette association, nous faisons partie d'un réseau d'entreprises engagées à travailler ensemble pour créer une culture qui combat et prévient les violences faites aux femmes. Cela se traduit par des campagnes de communication interne, des sessions de formation et des ateliers visant à sensibiliser les employés sur ce problème et à les encourager à agir contre toute forme de violence.



En Espagne, la **Journée internationale des droits des femmes** 2023 a été une occasion importante pour sensibiliser et promouvoir l'égalité des genres et souligner les réalisations des femmes dans tous les domaines, y compris le secteur juridique. Un exemple marquant est celui de Maria de la O Martinez, directrice Innovation pour le Groupe, qui a été reconnue dans la publication *Todo juristas* comme l'une des 100 femmes leaders du secteur juridique. Cette reconnaissance met en lumière les compétences et les contributions des femmes dans ce domaine, tout en encourageant leur participation et leur ascension professionnelle.

5.3.3.4. Personnes en situation de handicap

L'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise est un sujet important et notre Groupe est résolument engagé en faveur de cette cause. L'inclusion consiste à offrir à tous les individus, quel que soit leur handicap, les mêmes opportunités d'accès à l'emploi et de développement professionnel. Ainsi, en France, nous avons renouvelé notre **partenariat avec l'association ARPEJEH** pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap. Par ailleurs, en Espagne, nous travaillons avec la **Fundación Capacis** pour intégrer dans nos effectifs des jeunes de 18 à 30 ans avec des capacités intellectuelles réduites.

Au-delà de nos collaborateurs, nous travaillons également avec des prestataires qui facilitent l'insertion des personnes en situation de handicap *(v. 6.3.2.3.)*.

5.3.3.5. Réservistes

Le Groupe prévoit d'analyser en 2024 les pistes d'actions pour mettre en œuvre la loi du 1er août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Augmenter le bien-être et la satisfaction des salariés. Garantir de bonnes conditions de travail, en particulier avec la généralisation du travail hybride. Procurer un environnement de travail inspirant et proposer des projets innovants. Assurer l'équilibre vie-professionnelle / vie personnelle.	**NPS Employés***	**-3**			Positif
	Taux de participation au questionnaire HappyAtWork et HybridWorkIndex	73,50 %			Plus de 65 %
Assurer l'équilibre femmes / hommes.	Variation de salaire entre hommes et femmes	Employés : 12 % Management intermédiaire: 14 % Management: 20 % Global : 17 %		Au global, pour le Groupe et ses filiales, la variation a été réduite de 2 points en 2023.	Inférieur à 1 %
Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des collaborateurs, via la gestion des carrières et le développement des compétences en fonction des transformations sectorielles.	% de la masse salariale consacrée à la formation	0,65 %			4 %
	% des hommes et des femmes formés dans l'année	81 % des femmes 76 % des hommes			75 %
	% des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année	5,72 %			Supérieur à 1 %
Aider à intégrer par l'activité économique toutes les personnes, en particulier les jeunes.	% de jeunes en stage ou en alternance	7 %			4 %
	Taux de salariés par classe d'âge	Jusqu'à 29 ans = 12 % Entre 30 et 39 ans = 22 % Entre 40 et 49 ans = 30 % Entre 50 et 59 ans = 29 % Entre 60 et 65 ans = 7 % Plus de 65 ans = 1 %			Stabilité

6. Gouvernance : être exemplaires dans la conduite de nos affaires

6.1. Enjeux / risques

La conformité et l'éthique des affaires sont des enjeux majeurs pour notre Groupe et ses filiales. Être exemplaire dans la conduite des affaires est essentiel pour préserver la réputation de l'entreprise, renforcer la confiance des parties prenantes, gérer les risques, attirer et fidéliser les talents, ainsi que pour assurer la durabilité à long terme de l'entreprise.

Nous devons veiller à **respecter scrupuleusement les lois et réglementations** en vigueur dans les pays où nous opérons. Cela implique le maintien de pratiques éthiques et d'une conduite irréprochable, en particulier en matière de respect des droits humains et des conditions de travail.

Les principaux enjeux et risques relèvent de notre capacité à respecter et faire respecter par nos parties prenantes les règles relatives à l'**intégrité des affaires**, la **lutte contre la corruption** ou le **blanchiment d'argent** et à s'assurer du bon respect des règles de **concurrence**.

Les **achats responsables** constituent un autre enjeu majeur pour notre Groupe. La sélection de fournisseurs responsables et durables est cruciale. Les risques liés à des pratiques d'achat irresponsables peuvent entraîner des conséquences néfastes pour notre réputation, ainsi que des pénuries de ressources ou des perturbations de notre chaîne d'approvisionnement.

Enfin, dans un monde de plus en plus connecté et axé sur les données, la **protection des données personnelles** est cruciale et nous entendons prévenir toute atteinte au respect de la vie privée de nos parties prenantes. Conscients des menaces générées par la cybercriminalité, nous n'avons de cesse de renforcer nos interventions pour préserver toute atteinte à la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données personnelles par des mesures techniques et organisationnelles en constante amélioration.

6.2. Politiques et objectifs mis en place

Face à ces enjeux, nous avons mis en place des politiques volontaristes et ambitieuses. Le Groupe a plusieurs exigences : la tolérance zéro en matière d'atteintes à la probité, un engagement déterminé en faveur d'une culture de l'éthique, une politique en matière de lutte contre la corruption et, enfin, une démarche structurée visant à protéger les données personnelles.

En ce qui concerne l'éthique des affaires et les relations avec l'ensemble de nos parties prenantes, y compris les tiers et les fournisseurs, notre **charte éthique Groupe** est un texte de référence qui inspire nos choix et actions au quotidien. Cette charte ne se substitue pas aux lois et règlements applicables dans les pays où le Groupe opère, mais elle a pour objectif d'en promouvoir le respect et à en assurer une bonne application. Elle s'inscrit bien évidemment dans le cadre de principes fondamentaux tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les règles de l'Organisation internationale du travail ou le Pacte mondial des Nations unies.

Notre charte éthique vise à promouvoir le respect et à assurer une bonne application des grands principes éthiques internationaux, notamment ceux concernant les droits humains et la lutte contre la corruption, et à s'assurer de leur mise en œuvre dans ses opérations. Elle a pour objectif de sensibiliser sur certains risques et donner aux collaborateurs des réflexes de comportements adéquats et de promouvoir une culture éthique au sein de laquelle les manquements à la probité n'ont aucune place.

La **politique cadeaux Groupe** vient également compléter le process et affirme la tolérance zéro du Groupe pour tout comportement pouvant être assimilé à des faits de corruption et de trafic d'influence, en adéquation avec notre plan de prévention de la corruption.

Afin de respecter les principes fondamentaux de la réglementation en vigueur et notamment du Règlement général sur la protection des données (RGPD), nous avons adopté une **politique de confidentialité des données personnelles**. Chaque pays dans lesquels le Groupe opère dispose de sa propre politique de confidentialité.

Enfin, en matière de cybersécurité, notre **politique de sécurité de l'information** fixe les exigences et règles de sécurité applicables à nos systèmes d'information.

Objectifs	
Conformité et éthique des affaires	Faciliter le processus d'alerte pour l'ensemble des parties prenantes dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.
Achats responsables	Travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour établir des relations durables, basées sur la confiance, la transparence et le respect mutuel.
Sécurité informatique et protection des données	Promouvoir et assurer la protection des données personnelles et la lutte contre les risques cyber grâce à la mise en place d'une organisation efficace.

6.3. Nos actions et résultats

6.3.1. CONFORMITÉ ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Pour garantir la conformité et promouvoir l'éthique des affaires, nous avons mis en place une organisation Groupe comprenant une équipe dédiée à la conformité et un comité éthique *(v. 6.3.1.1)*.

En 2023, nous avons procédé à une révision approfondie de notre charte éthique Groupe afin de la rendre plus pertinente et adaptée aux enjeux actuels. Elle est diffusée à tous les salariés et traduite dans toutes les langues. De plus, afin de garantir une mise en œuvre effective de nos politiques, nous avons renforcé notre processus d'alerte. En parallèle, nous accordons une importance primordiale à la formation continue de nos équipes *(v. 6.3.1.2)*.

6.3.1.1. Une organisation conformité et éthique Groupe

Afin de garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que de promouvoir l'éthique des affaires, le Groupe a établi une organisation solide. Cette organisation comprend une équipe Groupe dédiée à la conformité et un comité éthique, tous deux jouant un rôle essentiel dans la mise en place et le maintien de pratiques responsables et éthiques.

L'équipe dédiée à la conformité (*compliance*), connue sous le nom d'**équipe conformité et éthique Groupe**, est chargée de surveiller et d'évaluer la régularité des activités de l'entreprise. Elle travaille en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes internes pour identifier les risques de non-conformité et mettre en place des mesures préventives, en particulier avec les **compliance officers** de chaque pays dans lequel le Groupe opère. L'équipe conformité Groupe joue un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques et procédures nécessaires pour assurer la conformité.

En parallèle, le **comité éthique Groupe** supervise les actions en matière d'éthique avec trois missions principales : conseiller et formuler des recommandations portant sur la culture éthique du Groupe ; recueillir les alertes ; orienter et suivre le traitement de ces alertes. Il joue un rôle crucial dans la préservation de notre intégrité et de nos valeurs éthiques en veillant à ce que les problèmes soulevés soient traités de manière appropriée et en prenant les mesures adéquates pour y remédier. Le comité éthique s'est réuni une fois en 2023 et ses membres échangent entre eux aussi souvent que nécessaire.

Ces structures organisationnelles nous permettent de surveiller et d'évaluer en permanence nos activités, de détecter les éventuelles violations et de prendre des mesures correctives appropriées.

6.3.1.2. Des actions pour favoriser la transparence, l'intégrité et la conformité

Afin de garantir une mise en œuvre effective de nos politiques éthiques, nous avons renforcé notre processus d'alerte. Nous avons généralisé nos **plateformes d'alerte à l'échelle européenne**, permettant ainsi à l'ensemble de nos parties prenantes de signaler anonymement tout comportement suspect ou toute violation des politiques de l'entreprise. Les signalements reçus sont traités de manière confidentielle et font l'objet d'une enquête approfondie pour prendre les mesures nécessaires.



Le dispositif global d'alerte a été actualisé en 2023. Le Groupe a mis en place des mesures effectives pour garantir la confidentialité des informations et le traitement des signalements à tout moment. Le cas échéant, à la suite d'une enquête, des sanctions disciplinaires peuvent être décidées et mises en œuvre à l'encontre de collaborateurs qui auraient enfreint les règles éthiques du Groupe, et peuvent aller jusqu'au licenciement. Des contrats peuvent être également rompus en cas de manquements graves aux règles éthiques du Groupe.

Dès réception d'un signalement, un accusé de réception du signalement est systématiquement envoyé dans un délai de sept jours à compter de la réception du signalement. La recevabilité des signalements est traitée dans un délai maximum de 14 jours et, si le signalement est recevable, il est immédiatement assigné à l'entité concernée par le sujet signalé.

En 2023, une seule alerte a été émise et elle a été traitée, soit 100 % d'alertes traitées.

En parallèle, nous accordons une importance primordiale à la **formation continue de nos équipes**. Nous proposons des programmes de formation réguliers pour sensibiliser nos employés aux règles et aux bonnes pratiques en vigueur. Ces formations couvrent des sujets cruciaux tels que la prévention de la corruption, la protection des données personnelles, la gestion des conflits d'intérêts et le respect des normes éthiques. Pour assurer l'efficacité du dispositif,

nous avons mis en œuvre des formations tournantes sur deux ans une année sur la lutte contre la corruption et l'année suivante sur la protection des données personnelles.

En combinant ces deux initiatives, nous renforçons notre engagement de transparence, d'intégrité et de conformité. La généralisation de notre plateforme d'alerte en Europe facilite le traitement des problèmes éthiques, tandis que la formation continue de nos équipes leur permet d'acquérir les compétences nécessaires pour agir de manière éthique dans tous les aspects de leur travail. Ces actions démontrent notre volonté de maintenir des normes élevées en matière de conduite des affaires et de favoriser une culture d'intégrité au sein de notre entreprise.

6.3.2. ACHATS RESPONSABLES

6.3.2.1. Nouvelle charte Groupe

Notre Groupe attache une grande importance à sa politique achats et s'engage fermement en faveur de l'adoption de pratiques d'achats responsables. Dans cette optique, en 2023, nous avons révisé notre **charte éthique Groupe** qui s'applique à nos fournisseurs et vise à promouvoir des pratiques durables, éthiques et respectueuses de l'environnement. Elle encourage la transparence, l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos relations avec nos fournisseurs. Nous nous engageons à sélectionner des fournisseurs qui partagent nos valeurs et qui respectent les normes éthiques, sociales et environnementales les plus élevées.

Nous nous efforçons de travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour établir des relations durables, basées sur la confiance, la transparence et le respect mutuel. Nous sommes conscients que nos choix d'achat ont un impact sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et nous nous engageons à promouvoir des pratiques responsables tout au long de cette chaîne. En particulier, nous demandons à nos fournisseurs de réaliser régulièrement un bilan carbone et de nous le transmettre.

Dans le cadre de notre politique achats, nous avons mis en place des actions concrètes pour centraliser les échanges documentaires (notamment signature de notre charte éthique), comme en France avec l'utilisation d'une plateforme sécurisée (E-attestation).

6.3.2.2. Évaluation des tiers

Au sein de notre Groupe, la collaboration avec les sous-traitants revêt une importance capitale, et nous sommes pleinement conscients de la nécessité de veiller à ce que ces partenaires respectent les normes de protection des données et de lutte contre la corruption. Afin de garantir cette conformité, nous avons mis en place un **processus d'évaluation** rigoureux, basé sur les exigences du **RGPD** (règlement général sur la protection des données) et de la **loi Sapin 2**.

Nous ne devons faire appel qu'à des sous-traitants assurant une protection effective des données personnelles. Ceci impose de surveiller les processus des tiers et de pouvoir démontrer leur conformité à la réglementation. Ceci passe également par une évaluation de la conformité du prestataire et un contrôle régulier de ses process.

Parallèlement, nous nous conformons également à la loi Sapin 2 en évaluant l'intégrité de nos tiers. Cela constitue l'un des éléments les plus importants du dispositif anticorruption. Ces dispositions visent à s'assurer que les tiers ne présentent pas de risque de corruption pour l'entreprise qui est / entre en relation d'affaires avec nous.

De façon schématique, l'évaluation consiste en la collecte d'informations sur un tiers donné, l'identification des risques de corruption qu'il présente et l'appréciation de l'intensité de ces risques.

6.3.2.3. Actions visant à travailler avec des entreprises gérées par des minorités ou des groupes vulnérables

Nous avons mis en place des actions concrètes visant à travailler avec des entreprises gérées par des minorités ou des groupes vulnérables dans notre chaîne d'approvisionnement. Nous sommes fiers de mentionner **quelques exemples de partenariats que nous avons établis en Belgique et en Espagne**.

En Belgique, nous avons établi un partenariat avec Mirto, une entreprise gérée par des personnes en situation de handicap. Nous avons choisi de travailler avec Mirto en raison de son engagement envers l'inclusion sociale et son expertise dans son domaine d'activité.

En Espagne, nous travaillons avec Accesa, une entreprise sociale qui fournit des services de nettoyage et d'entretien, en offrant des opportunités d'emploi à des personnes en situation de vulnérabilité sociale. Nous collaborons également avec IntegraIAV, une entreprise qui offre des services de logistique et d'entreposage tout en favorisant l'intégration des personnes en situation de handicap. De plus, nous avons établi un partenariat avec la Fundación Juan XXIII, une organisation en Espagne qui soutient l'intégration sociale et professionnelle des personnes atteintes de handicaps intellectuels.

Ces partenariats démontrent notre engagement à promouvoir l'inclusion sociale et l'égalité des chances au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Ainsi, nous cherchons à créer des opportunités économiques et à favoriser une société plus inclusive. Ces actions reflètent nos valeurs d'équité, de diversité et de responsabilité sociale, et nous continuerons à rechercher de nouvelles occasions de soutenir ces initiatives dans le cadre de notre politique achats responsables.

6.3.3. SÉCURITÉ INFORMATIQUE ET PROTECTION DES DONNÉES

À l'ère d'une connectivité croissante et d'une dépendance accrue aux données, la protection de l'information et la conformité aux réglementations en matière de confidentialité sont devenues des priorités essentielles pour les entreprises. Dans ce contexte, notre Groupe et ses filiales s'engagent à mettre en place des mesures rigoureuses, respecter les droits des individus et garantir la sécurité des données. Le respect de la vie privée est plus qu'une obligation légale, c'est une valeur du Groupe et un engagement essentiel pour entretenir une relation de confiance avec nos collaborateurs, clients et partenaires.

6.3.3.1. Protection des données personnelles

Dans le cadre de notre engagement envers la protection des données et la conformité aux réglementations en vigueur, nous avons mis en place une **coordination Groupe** et désigné des **délégués à la protection des données (DPO) dans chaque pays où nous exerçons nos activités**. Les délégués à la protection des données du Groupe ont pour mission d'informer et de conseiller l'entreprise au regard de ses obligations légales et réglementaires en matière de données personnelles, ainsi que de piloter et de veiller à la conformité des traitements de données vis-à-vis des dites obligations.

Le délégué à la protection des données constitue le point de contact privilégié des personnes concernées et des autorités en charge de la protection des données personnelles. Ces référents et DPO jouent un rôle crucial dans la garantie de la conformité aux réglementations locales en matière de protection des données et dans la coordination des efforts visant à assurer la sécurité des informations. Ce réseau leur permet d'être régulièrement informés des problématiques en lien avec les traitements de données personnelles, de s'assurer qu'elles sont traitées de manière cohérente par les filiales et d'être alertés des évolutions légales et réglementaires locales, le cas échéant.

Les référents/relais et les DPO sont des experts qualifiés dans le domaine de la protection des données et possèdent une connaissance approfondie des réglementations locales spécifiques à chaque pays.

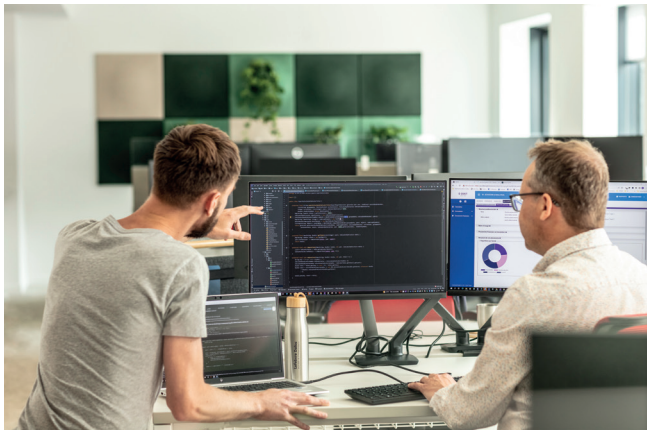
Ces professionnels sont responsables de plusieurs tâches essentielles. Ils s'assurent que les politiques et procédures de protection des données sont correctement mises en œuvre et respectées dans tous les départements de l'entreprise. Notamment, ils sont responsables du déploiement de la **politique de confidentialité** et de la politique de **gestion des cookies**, ainsi que de la bonne gestion des **exercices de droit**, chacun dans son pays.

Les principes de protection de la vie privée par conception et par défaut (privacy by design and by default) sont également mis en place ainsi que les analyses d'impact sur la vie privée (PIA).

Ils veillent également à ce que les **collaborateurs soient formés et sensibilisés** aux enjeux de la protection des données, et ils fournissent des conseils et des orientations sur les meilleures pratiques en matière de sécurité et de confidentialité des informations. Par exemple, en France et en Espagne, l'ensemble des procédures détaillées est accessible par tous les collaborateurs via l'intranet : gouvernance RGPD, politique de confidentialité, accès au registre de traitement Data Legal Drive, kit de mise en conformité des sites web, accès aux supports de formation etc.

6.3.3.2. Sécurité des systèmes d'information et des données

La sécurité de nos systèmes d'information et de nos données, et plus largement la sécurité de l'information, sont des préoccupations majeures pour le Groupe.



La sécurité de l'information est encadrée par une politique de sécurité de l'information (PSI) qui s'appuie sur une démarche de gestion des risques. La politique de sécurité de l'information est le document de référence en matière de sécurité de l'information du Groupe Lefebvre Sarrut. Les exigences et les règles de sécurité énoncées constituent des objectifs à atteindre afin de pouvoir garantir un niveau de sécurité de l'information satisfaisant.

La politique de sécurité de l'information a été élaborée à partir d'analyses de risques et d'audits de sécurité portant sur le système d'information, ainsi que sur la base des normes internationales et des bonnes pratiques relatives à la sécurité de l'information.

Chaque année, nous développons de nombreux projets au service de nos clients (produits et services numériques) ou à destination des équipes internes (CRM, outils de production éditoriale etc.) qui intègrent de plus en plus des technologies liées à l'intelligence artificielle *(v. 3.2.3.2, 3.3.3.1, 3.3.3.3)*.

Dans ce cadre, nous favorisons une **approche « Security by design »**, qui vise à intégrer la sécurité dès la conception de nos produits et services numériques, avec une approche spécifique concernant les systèmes d'intelligence artificielle.

En France particulièrement, nous avons mis en place un suivi de la « validation sécurité » des projets métier et IT, qui se fait via une instance de gouvernance (*Architecture Review Board*). Cette instance multi-parties prenantes instruit les projets, formule des recommandations et des avis et s'assure ainsi du respect et de la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière d'architecture, de sécurité, de conformité RGPD, d'opérabilité, d'intégration, données, de technologie.

Ainsi, 114 projets ont été instruits sur le volet sécurité par notre pôle cybersécurité en France en 2023. Dans les autres pays du Groupe, les systèmes de contrôle du volet cybersécurité des projets métiers et IT existent, mais la maturité dans la formalisation est moindre. Notre objectif est de poursuivre l'accompagnement sécurité des projets dès la conception afin de pouvoir contribuer à garantir la sécurité des produits et services délivrés et d'étendre cette démarche à l'ensemble des entités du Groupe.

En 2023, seule la France possédait une procédure formelle de « validation sécurité » des projets métiers et IT. Notre objectif à cinq ans est que chaque pays dans lesquels le Groupe opère soit doté d'une procédure similaire.

Par ailleurs, en ce qui concerne la gestion des incidents de sécurité, nous avons mis en place des mesures et des procédures spécifiques pour faire face à de telles situations de manière efficace et proactive, formalisées dans notre **directive technique de sécurité - gestion des incidents de sécurité.** Lors de la détection d'un potentiel incident de sécurité, le pôle cybersécurité intervient pour évaluer la situation et prendre les mesures nécessaires.

Dans le cadre de notre approche de transparence et de responsabilité, et dans le cas où des impacts seraient avérés, nous informons les parties prenantes concernées, y compris nos clients et nos partenaires. Nous leur fournissons des informations claires et précises sur l'incident de sécurité pouvant potentiellement les concerner.

Par ailleurs, étant donné que la cybersécurité est l'affaire de tous, nous sensibilisons régulièrement nos collaborateurs à la cybersécurité grâce à des **formations** en ligne, à des webinaires spécifiques et à des initiatives telles que le **Cyber Day,** qui s'est tenu en France en novembre 2023 et qui a permis de sensibiliser les collaborateurs selon de nouvelles modalités pédagogiques et ludiques (démonstrations, ateliers interactifs, *serious games*, autour des enjeux liés à la sécurité de l'information).

En résumé, notre engagement en matière de conformité, d'éthique des affaires et de protection des données se traduit par la mise en place de processus rigoureux, la collaboration avec nos parties prenantes et la formation de nos collaborateurs.

Nous croyons fermement que ces efforts sont essentiels pour maintenir la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes et assurer la conformité aux réglementations en vigueur.

Objectifs	Indicateurs	Résultats	Progression	Commentaires	Objectifs 2028
Faciliter le processus d'alerte pour l'ensemble des parties prenantes dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.	**% d'alertes traitées***	**100 %**	Pas de donnée antérieure	La généralisation des plateformes d'alerte dans les différents pays du Groupe permet depuis 2023 une comptabilisation fiable de cette donnée.	100 %
	Nombre d'alertes	1			Pas d'objectif
Travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour établir des relations durables, basées sur la confiance, la transparence et le respect mutuel.	% de fournisseurs ayant signé la charte Groupe	Donnée 2023 non disponible	Pas de donnée antérieure	L'absence de système de comptabilisation nous empêche de produire une donnée fiable en 2023. La mise en place d'un système est prévue en 2024.	Proche de 100 %
Promouvoir et assurer la protection des données personnelles et la mitigation des risques cyber.	Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité de l'ensemble des projets a été formalisée	1	Pas de donnée antérieure	Seule la France a aujourd'hui une procédure formalisée. Dans les autres pays du Groupe, le contrôle cybersécurité est effectué mais sans procédure formalisée.	L'objectif est d'étendre la formalisation de la validation cybersécurité à l'ensemble des entités du Groupe.

7. Tableaux comparatifs des indicateurs des exercices N et N-1

En raison de l'évolution de la feuille de route RSE du Groupe, les indicateurs 2023 ont été divisés selon les quatre grandes orientations ESG. Tous les indicateurs 2022 ont été inclus dans la déclaration 2023 et de nouveaux ont été ajoutés. Pour certains nouveaux indicateurs, lorsque la donnée est disponible, nous publions la données 2022, afin d'obtenir une comparaison entre les exercices. Les indicateurs clés de performance apparaissent en gras et sont suivis d'un astérisque.

7.1. Contribution sociétale

À noter que le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites internet, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte pour le suivi du nombre d'utilisateurs et du nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne. La comparaison des résultats 2022 et 2023 n'est donc pas totalement possible, même si les ordres de grandeurs de ces données restent similaires.

Être un acteur majeur du droit et de la conformité						
Enjeux	**Indicateurs**	**2023**	**2022**	**Progression**	**Commentaires**	**Objectifs 2028**
Accès au droit	**Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne***	**34 millions**	32 millions		Le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte dans le suivi 2023.	Croissance
	Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne	102 millions	91 millions			Croissance
	Montant des dons favorisant l'accès au droit	301 k€	325 k€		Le Groupe et les collaborateurs ont fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle en apportant leur contribution à la Croix-Rouge pour le Maroc avec un don de 40 900 €, non comptabilisé dans cet indicateur.	Stabilité ou croissance
Innovation et auto-disruption	**Nombre d'initiatives d'innovation, nées en interne ou avec l'écosystème***	24	19			Une trentaine
Innovation et auto-disruption	Nombre d'heures dédiées aux projets innovants (R&D + IT)	228 k heures	282 k heures		Le CIR espagnol étant devenu plus restrictif, seule la moitié des heures comptabilisées en Espagne en 2022 a pu être prise en compte cette année.	Stabilité ou croissance

Être un acteur majeur du droit et de la conformité						
Enjeux	**Indicateurs**	**2023**	**2022**	**Progression**	**Commentaires**	**Objectifs 2028**
Engagement ESG clients	**NPS clients***	**38,8**	35,1			Positif
	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation)	37,6	24,9			Positif
	Part du revenu généré par les offres ESG et conformité	3,5 %	2,9 % *			5 à 10 %

(*) Valeur 2022 rectifiée.

7.2. Environnement

Contribuer à un monde plus durable						
Enjeux	**Indicateurs**	**2023**	**2022**	**Progression**	**Commentaires**	**Objectifs 2028**
Atténuation du changement climatique	**% de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone***	**91 %**	Pas de donnée antérieure			Proche de 100 %
	Scopes 1, 2 et 3 du bilan carbone (indicateur biannuel)	Scope 1 : 832,4 tCO_2 Scope 2 : 507,7 tCO_2 Scope 3 : 41 008,9 tCO_2		Pas de donnée antérieure	Prochain bilan carbone en 2024. Ce bilan permettra d'ajuster nos objectifs et notre plan de transition.	En réduction*
	Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financière – indicateur biannuel)	30 %		Pas de donnée antérieure		Proche de 100 %
Adaptation au changement climatique	Consommation électrique des bâtiments	2 229 603 KWh	Pas de donnée antérieure			En réduction*
	Consommation en gaz des bâtiments	524 484 KWh	Pas de donnée antérieure		En France, en Espagne et en Italie, les bâtiments ne consomment plus de gaz.	En réduction*
Biodiversité et gestion des ressources	Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale	79 %	79 %		En France et en Espagne le taux est supérieur à 99 %.	Plus de 90 %

(*) À quantifier après notre bilan carbone 2024.

7.3. Social

Promouvoir un environnement de travail inspirant						
Enjeux	**Indicateurs**	**2023**	**2022**	**Progression**	**Commentaires**	**Objectifs 2028**
Conditions de travail	**NPS employés***	-3	-39			Positif
	Taux de participation au questionnaire HappyAtWork et HybridWorkIndex	73,50 %	64,80 %			Plus de 65 %
	Variation de salaire entre hommes et femmes	Employés : 12 % Management intermédiaire : 14 % Management : 20 % Global : 17 %	Employés : 11 % Management intermédiaire : 15 % Management : 3 % Global : 19 %		Au global, pour le Groupe et ses filiales, la variation a été réduite de 2 points en 2023.	Écart inférieur à 1 %
Formation et développement des compétences	% de la masse salariale consacrée à la formation	0,65 %	0,50 %			4 %
	% des hommes et des femmes formés dans l'année	81 % des femmes 76 % des hommes	72,59 % de femmes 68,23 % des hommes			75 %
Formation et développement des compétences	% des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année	5,72 %	1,81 %			Supérieur à 1 %
Diversité et inclusion	% de jeunes en stage ou en alternance	7 %	3%			4 %
	Taux de salariés par classe d'âge -> Pyramide des âges	Jusqu'à 29 ans = 12 % Entre 30 et 39 ans = 22 % Entre 40 et 49 ans = 30 % Entre 50 et 59 ans = 29 % Entre 60 et 65 ans = 7 % Plus de 65 ans = 1 %	Jusqu'à 29 ans = 11 % Entre 30 ans et 39 = 22 % Entre 40 et 49 ans = 32 % Entre 50 et 59 ans = 29 % Entre 60 et 65 ans = 5 % Plus de 65 ans = 1 %			

7.4. Gouvernance

Gouvernance : cultiver nos valeurs éthiques						
Enjeux	**Indicateurs**	**2023**	**2022**	**Progression**	**Commentaires**	**Objectifs 2028**
Conformité et conduite des affaires	**% d'alertes traitées ***	**100 %**	Pas de donnée antérieure		La généralisation des plateformes d'alerte dans les différents pays du Groupe permet depuis 2023 une comptabilisation fiable de cette donnée.	100 %
	Nombres d'alertes	1	Pas de donnée antérieure			Pas d'objectif
Achats responsables	% de fournisseurs ayant signé la charte Groupe	Donnée non disponible	Pas de donnée antérieure		L'absence de système de comptabilisation nous empêche de produire une donnée fiable en 2023. La mise en place d'un système est prévue en 2024.	Proche de 100 %
Sécurité informatique et protection des données	Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité de l'ensemble des projets a été formalisée	1	Pas de donnée antérieure		Seule la France a aujourd'hui une procédure formalisée. Dans les autres pays du Groupe, le contrôle cybersécurité est effectué mais sans procédure formalisée.	L'objectif est d'étendre la formalisation de la validation cybersécurité à l'ensemble des entités du Groupe.

8. Note méthodologique

La présente déclaration de performance extra-financière (DPEF) a été élaborée conformément aux articles L.225-102 et R.225-105 du Code de commerce. Elle a vocation à présenter les conséquences sociales et environnementales de l'activité du Groupe. Enfin, le suivi des informations nous permet :

- de nous assurer du respect des valeurs portées par le Groupe ;
- d'identifier et gérer nos enjeux et/ou nos risques ;
- de définir les politiques et des plans d'action permettant de mieux gérer les enjeux et/ou risques ci-avant invoqués.

Pour cette année, nous avons confirmé les indicateurs suivis lors de la publication de l'année précédente, ce qui nous permet d'établir une comparaison entre les deux exercices. En complément de ces indicateurs, nous en avons défini de nouveaux dans les domaines de l'environnement et de la gouvernance. Ces derniers ont fait l'objet d'un travail avec le comité des parties prenantes afin de renforcer notre engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Les indicateurs reflètent la feuille de route ESG de notre Groupe et de ses filiales, couvrant les principaux facteurs de risques extra-financiers et les enjeux essentiels identifiés. Les indicateurs sont répartis selon quatre grandes orientations stratégiques :

- contribution sociétale : être un acteur majeur du droit et de la conformité ;
- environnement : contribuer à un monde plus durable ;
- social : procurer un environnement de travail inspirant ;
- gouvernance : être exemplaires dans la conduite de nos affaires.

Sauf exception, les résultats des indicateurs sont calculés sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2023 (effectifs de fin de période notamment).

8.1. Cadre légal

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, notre Groupe est tenu de publier une DPEF consolidée présentant les informations sur la manière dont nous prenons en compte les conséquences sociales et environnementales de nos activités. Notre DPEF reprend l'ensemble des informations requises à l'article L.225-102-1, alinéa III, à l'exception des thèmes suivants :

- lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- lutte contre la précarité alimentaire ;
- respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Ces thèmes n'ont volontairement pas été abordés dans la déclaration dans la mesure où les enjeux sont non significatifs eu égard à nos activités.

Le Groupe prévoit d'analyser en 2024 les pistes d'actions pour mettre en œuvre la loi du 1er août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030.

8.2. Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation s'étend à toutes les sociétés commerciales du Groupe à l'exception :

- de la société Juris, participation sur laquelle nous n'exerçons pas de contrôle exclusif ou conjoint ;
- des sociétés et activités intégrées en cours d'année et pour lesquelles nous ne disposons pas de l'exhaustivité des données sauf pour la répartition des effectifs ;
- des sociétés de 5 salariés ou moins sur les indicateurs sociaux lorsqu'ils permettent d'identifier les collaborateurs concernés, sauf pour la répartition des effectifs.

Le périmètre de consolidation comprend donc 13 sociétés[2] (voir organigramme 5.1.8). Ces sociétés sont également celles retenues dans le périmètre de la consolidation financière du Groupe au 31 décembre 2023. Par rapport à l'année précédente, le périmètre a subi une modification : les trois sociétés de logiciels françaises, Lefebvre Dalloz Logiciel, Previsoft et Francis Lefebvre E-Compliance, sont désormais présentées sous une seule entité : Lefebvre Dalloz Logiciels.

Certains indicateurs ont un périmètre distinct (exemples : périmètre France uniquement, périmètre Édition…). Dans ce cas, une mention spécifique est insérée en début de définition.

8.3. Mode de collecte des données

Le recueil des données pour le périmètre ci-dessus défini s'est fait autour des quatre grandes orientations stratégiques.

- **Contribution sociétale : être un acteur majeur du droit et de la conformité**. Concernant l'accès au droit, les données sont collectées via les outils Piano Xiti, SnowPlow, Piwik, Google Analytics (en cours de remplacement dans l'ensemble du Groupe), de notre CRM et enfin par les justificatifs des dons accordés et comptabilisés dans l'exercice en cours. Pour l'innovation et l'auto-disruption, les données ont été collectées à l'aide de documents de suivi des projets innovants et des heures consacrées aux projets de R&D et d'informatique. Les données concernant l'engagement clients sont collectées par une étude clients coordonnée par un prestataire expert externe (Qualitest) ainsi qu'auprès des directions marketing et financières.
- **Environnement : contribuer à un monde plus durable**. Les données du bilan carbone ont été collectées par le prestataire externe Bartle et réunies dans l'outil AKTIO. Les indicateurs relatifs aux fournisseurs et à l'utilisation de papier labellisé ont été collectés à l'aide de documents de suivi. Enfin, les données concernant la consommation de gaz et d'électricité ont été collectées à partir des factures des fournisseurs de ces services.
- **Social : procurer un environnement de travail inspirant.** Les données ont été collectées auprès des département de ressources humaines de tous les pays ainsi que suite à une enquête auprès des salariés réalisée par un prestataire externe (ChooseMyCompany).
- **Gouvernance : être exemplaires dans la conduite de nos affaires.** Les données concernant les alertes sont collectées à l'aide d'un document de suivi. Les données sur la cybersécurité, sont extraites d'une plateforme dédiée.

Afin d'homogénéiser la compréhension de l'exercice de collecte de données des indicateurs retenus, une procédure de reporting a été partagée avec l'ensemble des collaborateurs contributeurs. La procédure vise à garantir la compréhension du contexte, des objectifs, de la portée et de la fréquence de l'exercice de collecte, ainsi qu'à définir les rôles et responsabilités de chaque contributeur.

---

2. Les 7 pays retenus pour l'exercice sont : la France, l'Italie, l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique, l'Allemagne et le Luxembourg.

Les 13 entités juridiques retenues sont : FROJAL, Lefebvre Sarrut, Éditions Francis Lefebvre, Éditions Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre Dalloz Compétences, Lefebvre Dalloz Logiciels, Oppus by Lefebvre Dalloz, Lefebvre El Derecho, Sdu, Lefebvre Sarrut Belgium, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre Sarrut GmbH, ELS Partnership BV.

8.4. Indicateurs retenus

Les indicateurs retenus ont été communiqués aux responsables lors du lancement des campagnes de collecte, accompagnés d'un lexique permettant une bonne lisibilité de chacun. Ces indicateurs sont majoritairement renseignés pour l'ensemble du périmètre défini. Lorsque le périmètre diffère, une mention apparaît pour le préciser. Enfin, les procédures ainsi que les indicateurs ont fait l'objet d'audits externes par notre commissaire aux comptes RSM.

8.5. Définitions des indicateurs présents dans le tableau de concordance

8.5.1. CONTRIBUTION SOCIÉTALE

8.5.1.1. Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne (nombre de visiteurs uniques) *

Il s'agit du nombre de visiteurs uniques de nos sites internet, payants ou gratuits, proposant de l'information juridique. Il peut s'agir des sites soumis ou non à abonnement, nécessitant ou non une authentification par login. Le total est la somme de visiteurs uniques de chaque site (impossible de les dédupliquer d'un site à l'autre). L'année de facturation de nos solutions est l'année en cours. On entend par « contenus et solutions en ligne », tous les produits numériques (bases de données, newsletters, etc.). Les sites boutiques (ou sites strictement commerciaux) sont exclus de ce périmètre.

- Pour nos entités Éditions Francis Lefebvre, Éditions Législatives et Dalloz, les données sont collectées via l'outil Piano XITI ou Google Analytics (changement d'outil de suivi en cours).
- Pour l'Espagne, l'Allemagne, et l'entité Rocket Lawyer, l'outil Google Analytics a permis la collecte des données (changement d'outil de suivi en cours).
- L'Italie et la Belgique ont collecté des données via Google Analytics jusqu'au début de l'été 2023, après quoi elles ont migré vers Piwik.
- Pour notre filiale Sdu des Pays-Bas, les données sont collectées via l'outil Snowplow.

Le nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne est un indicateur clé de performance. L'évolution des résultats de l'indicateur est suivie depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1. À noter que le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte dans le suivi 2023.

8.5.1.2. Nombre de visites sur nos contenus et solutions en ligne

Il s'agit du nombre de visites de nos sites internet, payants ou gratuits, proposant de l'information juridique. Une visite est une consultation ou une page au moins chargée. On considère des interactions ininterrompues pendant au moins 30 minutes. Le périmètre de calcul de l'indicateur (liste des solutions en ligne) correspond à celui de l'indicateur ci-dessus mentionné.

- Pour nos entités Éditions Francis Lefebvre, Éditions Législatives et Éditions Dalloz, les données sont collectées via l'outil Piano XITI ou Google Analytics (changement d'outil de suivi en cours).

- Pour l'Espagne, l'Allemagne, et l'entité Rocket Lawyer, l'outil Google Analytics a permis la collecte des données (changement d'outil de suivi en cours).
- L'Italie et la Belgique ont collecté des données via Google Analytics jusqu'au début de l'été 2023, après quoi elles ont migré vers Piwik.
- Pour notre filiale Sdu des Pays-Bas, les données sont collectées via l'outil Snowplow.

Le nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne est un indicateur de suivi. L'évolution des résultats de l'indicateur est suivie depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1. À noter que le remplacement de Google Analytics par d'autres solutions d'analyse d'audience et d'usage pour certains sites, par souci de protection des données personnelles de nos utilisateurs, ne permet pas une continuité exacte dans le suivi 2023. Le nombre de visites sur nos contenus et solutions en ligne est un indicateur de suivi. L'évolution des résultats de l'indicateur est suivie depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.1.3. Montants des dons

Il s'agit du montant des dons effectués sur l'année auprès d'associations ou de fondations qui œuvrent pour garantir l'accessibilité au droit. Ces données sont collectées via les dons effectués en France, sur le périmètre Frojal, sur notre entité Sdu des Pays-Bas et notre filiale Lefebvre en Espagne. À noter : nous n'avons sélectionné que les associations ou fondations garantissant l'accès au droit. D'autres actions sont menées dans nos différentes entités France et filiales étrangères mais ne sont pas comptabilisées ici.

Le montant des dons est un indicateur de suivi. L'évolution des résultats de l'indicateur est suivie depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.1.4. Nombre d'initiatives innovantes, nées en interne ou avec l'écosystème*

Il s'agit du décompte du nombre de « preuves de concept » (POC ou *proof of concept* est l'expression consacrée dans le domaine de l'innovation.) Ce sont des tests de technologies, de produits, ou de manière de les commercialiser, menés en interne ou avec des partenaires tiers (start-up, client, partenaire institutionnel…). Les POC peuvent être en cours, mis sur le marché ou interrompus. Les projets ne sont pas rattachables à un pays unique, ils ont été construits avec des équipes venant de plusieurs pays et plus ou moins impliquées selon les projets. Les pays impliqués dans les projets comptabilisés sont la France, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et les Pays-Bas.

Le nombre d'initiatives innovantes, nées en interne ou avec l'écosystème est un indicateur clé de performance. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.1.5. Nombre d'heures dédiées aux projets recherche et développement (R&D) et IT

Il s'agit du nombre d'heures dédiées à des projets de recherche et/ou développement innovants par des collaborateurs internes ou prestataires externes (équipes R&D ou IT). Lorsque ces heures font l'objet d'une déclaration à l'administration fiscale (comme le crédit impôt recherche – CIR - en France), ce sont ces montants qui sont retenus. Les définitions des projets innovants des administrations fiscales étant très variables, on peut trouver des écarts élevés entre les pays. Les pays dont le nombre d'heures a été comptabilisé en 2023 sont : la France, l'Espagne, l'Italie, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas.

Le nombre d'heures dédiées aux projet recherche et développement (R&D) et IT est un indicateur de suivi. L'évolution des résultats de l'indicateur est suivie depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1. À noter qu'en Espagne, la définition des dépenses éligibles au crédit impôt recherche a évolué cette année et est désormais beaucoup plus restrictive.

8.5.1.6. NPS clients (sur la marque de chaque pays) *

Le NPS clients est le Net Promoter Score. Il permet de mesurer la satisfaction clients, leur engagement et leur fidélité, par le taux de recommandation d'une entreprise par un client. On le calcule à l'échelle de la marque de chaque pays : « Recommanderiez-vous [la marque du pays] à un client ou partenaire ?] ». Le résultat est obtenu par le calcul suivant : [pourcentage de promoteurs (personnes qui ont noté 9 ou 10)] - [pourcentage de détracteurs (personnes qui ont noté de 1 à 6)] multiplié par 100. L'étude est menée par l'institut tiers : Qualitest. Il est retenu sur l'ensemble des clients sur tous les marchés de nos entités. Cet indicateur est obtenu via une liste définie par chaque pays, avec les entités France (regroupées sous la marque Lefebvre Dalloz) et les filiales étrangères avec Sdu, Larcier-Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuß en Allemagne.

Le NPS clients a été calculé par le prestataire externe Qualitest au début de l'année 2024, ce qui permet d'avoir une représentativité pour l'exercice 2023. C'est un indicateur clé de performance calculé annuellement depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.1.7. NPS clients sur nos solutions ESG (édition, formation, logiciels)

Cet indicateur reflète la satisfaction clients sur nos offres environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) selon les listes définies au niveau de chaque pays par les équipes marketing et ainsi validées par les équipes ESG et le management en central. À noter que les offres considérées sont celles qui traitent majoritairement des sujets liés aux critères ESG. On peut donner l'exemple du Code du travail qui n'est pas pris en compte bien que traitant de sujets sociaux. Le NPS clients sur nos solutions ESG est calculé à travers la même enquête que le NPS clients mentionné précédemment. Cet indicateur est obtenu via une liste définie par chaque pays, avec nos entités France regroupées sous la marque Lefebvre Dalloz et les filiales étrangères avec Sdu, Larcier-Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuß en Allemagne. À noter que les données pour Stollfuß ne sont pas disponibles pour cette année.

Le NPS clients a été calculé par le prestataire externe Qualitest au début de l'année 2024, ce qui permet d'avoir une représentativité pour l'exercice 2023. C'est un indicateur clé de performance calculé annuellement depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.1.8. Part du revenu généré par les offres ESG

C'est la part du chiffre d'affaires facturé par pays pour ces offres sur l'ensemble du CA facturé du Groupe. Cet indicateur est calculé sur une année complète de nos filiales françaises regroupées sous la marque Lefebvre Dalloz et de nos filiales étrangères avec Sdu, Larcier-Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuß en Allemagne. À noter que les données pour Stollfuß ne sont pas disponibles pour cette année.

La part de revenu généré par les offres ESG est un indicateur de suivi depuis 2022. Une rectification du résultat de cet indicateur est à prendre en compte pour 2022. La valeur précédemment affichée était 4,6 %. Le résultat 2022 après rectification est 2,9 %. La part de revenu généré par les offres ESG est un indicateur de suivi. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.2. ENVIRONNEMENT

8.5.2.1. Pourcentage de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone*

Notre premier bilan carbone a révélé que 60 % de nos émissions était liées à notre chaîne d'approvisionnement, et ces résultats sont des estimations fondées sur le montant des dépenses effectuées auprès de nos fournisseurs. Notre première étape est donc de mieux mesurer l'impact des émissions de nos fournisseurs, à commencer par les plus importants d'entre eux. Nos fournisseurs « majeurs » sont ceux avec lesquels nous réalisons une dépense annuelle de plus de 100 000 €. La liste des fournisseurs a été définie pour chaque pays.

Le pourcentage de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone est un indicateur clé de performance. L'indicateur est suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.2.2. Émissions totales en tCO_2eq - scopes 1, 2, 3

Il s'agit du nombre total d'émissions exprimées en tCO_2eq pour les scopes 1, 2 et 3 selon le protocole GHG. L'empreinte carbone est calculée par site géographique, incluant tous les pays où le Groupe est implanté (France, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas et Allemagne). Le calcul de l'empreinte carbone a été réalisé par le prestataire externe Bartle, les données ont été traitées sur l'outil Aktio. Le nombre total d'émissions exprimé en tCO_2eq est un indicateur biennal de suivi et a été calculé sur la période octobre 2021 - septembre 2022. Les données publiées dans cette déclaration de performance extra-financière sont celles de l'étude réalisée en septembre 2022. Une comparaison entre les exercices 2022 et 2023 n'est donc pas possible.

8.5.2.3. Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières)

Il s'agit de la part de l'empreinte carbone calculée sur la base de données propres au Groupe Lefebvre Sarrut, par opposition aux données estimées sur la base de ratios monétaires. L'indicateur est basé sur l'empreinte carbone de la période octobre 2021 - septembre 2022. L'empreinte carbone est calculée par site géographique, incluant tous les pays où le Groupe est implanté (France, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas et Allemagne). Le calcul de l'empreinte carbone a été réalisé par le prestataire externe Bartle, les données ont été traitées sur l'outil Aktio. Le nombre total d'émissions exprimé en tCO_2eq est un indicateur biennal de suivi et a été calculé sur la période d'octobre 2021 à septembre 2022. Les données publiées dans cette déclaration de performance extra-financière sont celles de l'étude réalisée en septembre 2022. Une comparaison entre l'exercice 2022 et 2023 n'est donc pas possible.

8.5.2.4. Consommation d'électricité de nos bâtiments

L'indicateur mesure la consommation annuelle d'électricité en kW/h au cours de l'année 2023. Il est calculé sur l'ensemble des bâtiments mis à la disposition des employés dans chaque filiale du Groupe :

- France : Paris La Défense. L'électricité est fournie par deux fournisseurs. Les données de consommation pour les mois de janvier et février n'ont pas pu être obtenues pour l'un de ces deux fournisseurs ;
- Italie: Milan, Rome, Varese, Monte Cassino ;

- Belgique : Anvers, Gand, Louvain ;
- Luxembourg : Windhof Koerich ;
- Espagne : Madrid, Barcelone, Valence, Séville, Bilbao ;
- Pays-Bas : La Haye, Helmond ;
- Allemagne : Bonn. À noter que pour cette année les données allemandes ne sont pas disponibles.

Il s'agit d'un indicateur de suivi nouveau par rapport à l'exercice 2022. La comparaison entre les données de 2022 et 2023 n'est pas possible.

8.5.2.5. Consommation de gaz de nos bâtiments

L'indicateur mesure la consommation annuelle de gaz en kW/h au cours de l'année 2023. Il est calculé sur l'ensemble des bâtiments mis à la disposition des employés dans chaque filiale du Groupe. Seuls les bâtiments utilisant du gaz entrent dans le périmètre :

- Italie : Milan. Le gaz a été utilisé jusqu'en avril dans les anciens bureaux de la filiale. Dans les nouveaux bureaux à Milan, le gaz n'est plus utilisé ;
- Belgique : Anvers, Gand, Louvain ;
- Pays-Bas : La Haye, Helmond ;
- Allemagne : Bonn. À noter que pour cette année les données allemandes ne sont pas disponibles.

Il s'agit d'un indicateur de suivi nouveau par rapport à l'exercice 2022. La comparaison entre les données de 2022 et 2023 n'est pas possible.

8.5.2.6. Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale

Cet indicateur désigne la part de papier labelisé PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) et FSC® (Forest Stewardship Council®), qui sont deux certifications forestières distinctes attestant du respect des fonctions environnementales, sociétales et économiques de la forêt et assurant la traçabilité de la matière depuis la forêt jusqu'au produit. Le label FSC donne la garantie que les produits utilisés sont recyclés à 100 %. Les produits portant le label PEFC sont composés d'au moins 70 % de matériaux recyclés. Les données de cet indicateur sont calculées sur les publications périodiques, les livres et les documents marketing, sur les achats papiers et papiers fournis de nos filiales Éditions Francis Lefebvre, Éditions Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre Dalloz Compétences et de nos filiales étrangères avec Lefebvre, Sdu, Lefebvre Sarrut Belgium et Giuffrè Francis Lefebvre. L'indicateur est suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3. SOCIAL

8.5.3.1. NPS employés *

Cet indicateur mesure la satisfaction de l'employé ou du collaborateur par le taux de recommandation d'une entreprise par ses collaborateurs. On le calcule à l'échelle du Groupe : « Recommanderiez-vous à un ami de travailler pour [la filiale] ? Le résultat est calculé selon la formule suivante : [pourcentage de promoteurs (personnes qui ont noté 9 ou 10)] - [pourcentage de détracteurs (personnes qui ont noté de 1 à 6)] multiplié par 100. Les données et avis sont

collectés de manière anonyme dans toutes nos filiales par un organisme externe (ChooseMyCompany) L'enquête a été réalisée en 2023 auprès des employés de tous les pays du Groupe, y compris le Royaume-Uni, qui est inclus exceptionnellement pour cet indicateur. Il s'agit d'un indicateur clé de performance. La comparaison avec l'enquête précédente est présentée dans le tableau N-1. L'enquête précédente a été réalisée en 2021.

8.5.3.2. Part de la masse salariale consacrée à la formation

Il s'agit du pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation des collaborateurs de chaque pays disposant d'un contrat de travail au 31 décembre 2023 à l'exclusion des stagiaires. La masse salariale est basée sur les salaires bruts théoriques (fixes et variables) au 31 décembre 2023. Les dépenses de formation sont identifiables. En effet, on entend par « identifiables », les dépenses facturées par la comptabilité sur l'année consacrée à la formation. Le nombre de salariés étant stable sur les dernières années, il n'est pas jugé nécessaire de prendre en compte le nombre de salariés moyens sur l'année. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3.3. Pourcentage d'hommes et de femmes formés dans l'année

Il s'agit de la part des hommes formés au cours de l'année sur l'effectif total des hommes au 31 décembre N de chaque année. Sont considérées, seulement les heures de formation. Si une formation de 20 heures se déroule sur 10 heures en décembre 2022 et 10 heures en janvier 2023, alors sont comptabilisées 10 heures pour l'année 2022 et 10 heures pour l'année 2023. Même définition pour les données des femmes. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3.4. Taux de participation au questionnaire HappyAtWork / HybridWorkIndex

Le taux de participation à l'enquête HappyAtWork / HybridWorkIndex est le nombre de répondants divisé par le *head count*, c'est-à-dire le nombre de personnes ayant un contrat de travail (CDI, CDD et contrat d'apprentissage). Sont exclus les stagiaires. Il s'agit de la même enquête que pour le NPS employés mentionné ci-dessus. L'enquête a été réalisée en 2023 auprès des employés de tous les pays du Groupe, y compris le Royaume-Uni, qui est inclus exceptionnellement pour cet indicateur. Il s'agit d'un indicateur de suivi. La comparaison avec l'enquête précédente est présentée dans le tableau N-1. L'enquête précédente a été réalisée en 2021.

8.5.3.5. Variation salariale femmes / hommes

Il s'agit de la variation de salaire entre les hommes et les femmes selon les catégories management / management intermédiaire / employés, selon la formule : (salaires H – salaires F) /salaires H.

- « Management » : inclut les personnes qui, sous l'autorité directe du *country manager*, sont responsables d'un secteur / département de l'entreprise, ayant un impact sur les résultats et la stratégie de l'entreprise.
- « Management intermédiaire » : inclut les personnes qui, sous l'autorité directe du responsable du service, ont un impact sur les équipes et les ressources et mobilisent l'atteinte des résultats par les professionnels dont ils ont la charge.
- « Employés » : inclut les personnes qui ont un impact sur la qualification des activités et/ou sur le support et la charge de travail des activités.

Pour des questions de standardisation et d'harmonisation, les salaires considérés sont théoriques et non réels. On entend par salaire théorique, le salaire pour une personne à temps plein (8h), travaillant du 1er janvier au 31 décembre N sans congés, sans maladies et incluant 100 % des bonus théoriques de son salaire variable. Les effectifs pris en compte comprennent les CDI et les CDD, les apprentis et les stagiaires étant exclus.

La méthode de calcul des salaires moyens pour les hommes et les femmes, nécessaire pour obtenir l'indicateur, a évolué par rapport à l'année dernière. La méthodologie de calcul du salaire moyen est désormais effectuée de la manière suivante : nombre de femmes multiplié par le salaire moyen des femmes pour chaque entité (management, management intermédiaire, employés, et pour l'ensemble du Groupe). Nous additionnons les résultats de ce calcul pour chaque entité. Nous divisons la somme obtenue par le nombre total de femmes. Nous répétons la même procédure pour les hommes. Cet indicateur de résultat est calculé pour l'ensemble des effectifs de nos filiales françaises et étrangères présents au 31 décembre 2023. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3.6. Taux de salariés par classe d'âge

Cet indicateur prend en compte, l'effectif au 31 décembre en CDI ou en CDD (hors CDD en remplacement) et sous contrats en alternance (apprentis et contrats de professionnalisation). Les stagiaires, intérimaires et prestataires ne doivent pas être comptabilisés. Les salariés comptabilisés dans l'effectif doivent être titulaires d'un contrat de travail dans l'une des entités du Groupe.

Cet effectif est réparti par tranches d'âge et présentées comme suit :

- jusqu'à 29 ans ;
- de 30 à 39 ans ;
- de 40 à 49 ans ;
- de 50 à 59 ans ;
- de 60 à 65 ans ;
- 65 ans et plus.

L'âge pris en compte est celui au 31 décembre N-1 de toutes nos filiales. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3.7. Pourcentage de jeunes en stage ou en alternance

Cet indicateur prend en compte le nombre de stagiaires dans l'année 2023 ayant une convention de stage ou un contrat de professionnalisation ou un contrat d'apprentissage. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.3.8. Pourcentage des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année

Cet indicateur est défini comme la part des collaborateurs ayant connu une mobilité au cours de l'année. La part des collaborateurs est calculée par le nombre de personnes ayant un contrat de travail divisé par le *head count* à la fin de l'année N. La mobilité désigne les changements d'emploi tant verticaux qu'horizontaux, que ce soit au sein de la même société du Groupe ou vers une autre société. Elle est associée à une modification du contrat de travail. Cet indicateur est un indicateur de suivi depuis 2022. La comparaison entre les exercices est présentée dans le tableau comparatif N-1.

8.5.4. GOUVERNANCE

8.5.4.1. Pourcentage d'alertes traitées*

L'indicateur mesure le pourcentage d'alertes reçues qui ont été traitées et résolues. Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité du processus de gestion des alertes et de la conformité aux normes définies par la loi Sapin 2 et la charte éthique du Groupe. En Belgique et en Espagne, les alertes sont effectuées par l'intermédiaire de plateformes accessibles aux parties prenantes internes et externes au Groupe. Dans les autres pays, les alertes sont effectuées via un courriel dédié, propre à chaque filiale. Le nombre d'alertes est un indicateur clé de performance. Il s'agit d'un nouvel indicateur par rapport à N-1. La comparaison entre les données de 2022 et 2023 n'est pas possible.

8.5.4.2. Nombre d'alertes

L'indicateur mesure le nombre total d'alertes reçues concernant des violations présumées de la loi Sapin 2 et de la Charte éthique du Groupe. En Belgique et en Espagne, les alertes sont effectuées par l'intermédiaire de plateformes accessibles aux parties prenantes internes et externes au Groupe. Dans les autres pays, les alertes sont effectuées via un courriel dédié, propre à chaque filiale. Le nombre d'alertes est un indicateur de suivi. Il s'agit d'un indicateur de suivi, nouveau par rapport à N-1. La comparaison entre les données de 2022 et 2023 n'est pas possible.

8.5.4.3. Pourcentage de fournisseurs ayant signé la charte Groupe

Il s'agit du pourcentage de fournisseurs ayant signé la charte Groupe par rapport au nombre total de fournisseurs auxquels la signature a été demandée. La liste des fournisseurs à qui la signature de la charte Groupe est demandée, est fournie par chaque filiale. Cet indicateur vise à évaluer l'adhésion des fournisseurs aux principes éthiques et aux valeurs du Groupe en mesurant la proportion de fournisseurs ayant officiellement signé ces chartes.

L'absence de système de comptabilisation nous empêche de produire une donnée fiable en 2023. La mise en place d'un système est prévue en 2024. Il s'agit d'un indicateur de suivi, et il est nouveau par rapport à N-1. Les données relatives à cet indicateur ne seront disponibles qu'à partir de l'exercice 2024.

8.5.4.4. Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité de l'ensemble des projets a été formalisée

L'indicateur mesure le nombre de pays ayant mis en place une procédure formelle de validation de l'ensemble des projets métier et IT par l'équipe interne de cybersécurité. La validation se fait via une instance de gouvernance et à l'aide d'un outil dédié, qui assurent l'application des bonnes pratiques en matière de sécurité, d'architecture, de conformité et de maintenabilité/exploitabilité pour le système informatique. Il s'agit d'un indicateur de suivi, nouveau par rapport à N-1. La comparaison entre les données de 2022 et 2023 n'est pas possible.