



# DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2024

**FROJAL**



**Lefebvre**

# SOMMAIRE



PAGE 4

**1**  
LE GROUPE ET  
SES FILIALES

<b>NOS ACTIVITÉS</b> .....	7
NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE .....	8
NOS VALEURS .....	8
NOTRE RAISON D'ÊTRE .....	9
NOS ENGAGEMENTS .....	10
PÉRIMÈTRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE .....	13
<b>NOTRE GOUVERNANCE ESG</b> .....	14
<b>NOTRE STRATÉGIE</b> .....	16
LES PARTIES PRENANTES ET LA CHAÎNE DE VALEUR .....	17
NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR .....	18
IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS .....	19
<b>GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS (IRO)</b> .....	21
DÉTAIL DES IRO .....	22
NOS ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES .....	24
TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES IRO, INDICATEURS ET POLITIQUES .....	25



PAGE 32

**2**  
IMPACT  
SOCIÉTAL

<b>ACCÈS AU DROIT</b> .....	35
NOS ENJEUX .....	38
NOS RÉSULTATS .....	38
CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ JUSTE EN GARANTISSANT L'ACCÈS AU DROIT ET SOUTENIR L'ÉTAT DE DROIT .....	39
AIDER NOS CLIENTS ET LEURS CLIENTS À ÊTRE EN CONFORMITÉ AVEC LE DROIT ET À TIRER PARTI DU DROIT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS ACTIVITÉS .....	42
CONTRIBUER À L'AUTONOMISATION DE GROUPES SPÉCIFIQUES DE PERSONNES GRÂCE À L'ACCÈS AU DROIT .....	42
<b>INNOVATION RESPONSABLE</b> .....	45
NOS ENJEUX .....	48
NOS RÉSULTATS .....	49
DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'AUTO-DISRUPTION ET DE L'INNOVATION RESPONSABLE POUR DONNER AUX CLIENTS UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS LE RESPECT DU DROIT ET DE L'ÉTHIQUE .....	50
SOUTENIR L'INNOVATION EN MATIÈRE D'OPEN DATA ET LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE D'UNE MANIÈRE ÉTHIQUE .....	53
METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET DES PROCESSUS DE CYBERSÉCURITÉ QUI PERMETTENT DE GARANTIR UN NIVEAU ADÉQUAT DE PROTECTION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL .....	53
ASSURER LA PROTECTION DES DONNÉES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES ET INTERNES DANS NOS ACTIVITÉS COMMERCIALES, NOS LOGICIELS ET SERVICES NUMÉRIQUES .....	55
<b>LA CONFORMITÉ COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT</b> .....	57
NOS ENJEUX .....	60
NOS RÉSULTATS .....	61
RENFORCER LA CONFORMITÉ POUR PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES .....	61
ENGAGEMENT ESG CLIENTS .....	62



PAGE 66

**3**  
ENVIRONNEMENT

<b>NOS ENJEUX</b> .....	70
<b>NOS RÉSULTATS</b> .....	72
ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	75
ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	78
GESTION DES RESSOURCES ET BIODIVERSITÉ .....	79



PAGE 82

**4**  
SOCIAL

<b>NOS ENJEUX</b> .....	86
<b>NOS RÉSULTATS</b> .....	88
SÉCURITÉ DE L'EMPLOI, TEMPS DE TRAVAIL, SALAIRES DÉCENTS, ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, SANTÉ ET SÉCURITÉ .....	92
DIALOGUE SOCIAL, LIBERTÉ D'ASSOCIATION, EXISTENCE DE COMITÉS D'ENTREPRISE ET DROITS DE TRAVAILLEURS .....	97
ENGAGEMENT ET SENS .....	97
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES .....	99
ÉGALITÉ DE GENRE ET DE RÉMUNÉRATION, EMPLOI ET INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES, LUTTE CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT .....	101



PAGE 106

**5**  
GOUVERNANCE

<b>NOS ENJEUX</b> .....	110
<b>NOS RÉSULTATS</b> .....	112
<b>ACHATS RESPONSABLES</b> .....	114
GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS .....	114
PRATIQUE DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS .....	115
<b>CONFORMITÉ ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES</b> .....	116
CORRUPTION ET POTS-DE-VIN .....	116
PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE .....	117
<b>CULTURE D'ENTREPRISE</b> .....	117
ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE .....	117
INTÉGRATION DE L'ESG DANS LA STRATÉGIE .....	118



**6**

NOTE MÉTHODOLOGIQUE | PAGE 120

1

# LE GROUPE ET SES FILIALES

NOS ACTIVITÉS

NOTRE GOUVERNANCE ESG

NOTRE STRATÉGIE

GESTION DES IMPACTS,  
RISQUES ET OPPORTUNITÉS (IRO)



# NOS ACTIVITÉS

---

NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL,  
SOCIAL ET DE GOUVERNANCE

PÉRIMÈTRE DE LA DÉCLARATION  
DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

**UNITED KINGDOM** Lefebvre

**THE NETHERLANDS** Lefebvre Sdu

**BELGIUM LUXEMBOURG** LARCIER INTERSENTIA LEFEBVRE GROUP

**GERMANY** Lefebvre Stollfuß

**FRANCE** Lefebvre Dalloz

**ITALY** Lefebvre Giuffrè

**SPAIN** Lefebvre

## PRÉSENTATION

FROJAL est une holding familiale, regroupant des descendants de Francis Lefebvre. **Lefebvre Sarrut** est un groupe européen dont le capital est détenu exclusivement par les membres de la **famille Lefebvre** via leur holding FROJAL à 77 % et de la **famille Sarrut** à 23 % directement ou indirectement via leur holding Sarrut.

La famille Lefebvre développe l'héritage de son aïeul Francis Lefebvre qui a constitué au XIX<sup>e</sup> siècle, avec ses fils Roger et Jacques, 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, notre Groupe connaît depuis une croissance régulière en Europe via différentes acquisitions. Nous sommes implémentés dans les principaux pays d'Europe : Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni. Nous apportons une réponse globale aux entreprises (DRH, DAF, directeurs juridiques, conformité), aux professions réglementées (notaires, experts comptables, avocats, etc.) et au secteur public dans les domaines de l'édition, de la formation et des logiciels. Notre raison d'être est d'activer la connaissance pour une société plus juste, efficace et durable. En 2024, notre Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 555 millions d'euros et compte 2450 collaborateurs.

# NOTRE ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE

## NOS VALEURS

Notre Groupe s'impose comme la plus importante entreprise de taille intermédiaire (ETI) du secteur juridique en France et en Europe. Fortement attaché à ses valeurs entrepreneuriales et humaines, il est aujourd'hui l'une des entreprises leaders en droit continental.



### 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 entretenons une culture de communication et de relations solides. Nous promovons un écosystème de contribution, de compréhension et de respect pour atteindre un succès collectif et offrir une expérience unique à nos clients, employés et communauté.

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

Fort de notre raison d'être, **Activer la connaissance pour une société plus juste, efficace et durable**, qui fédère au quotidien les collaborateurs, clients, familles, actionnaires et partenaires du Groupe, nous nous engageons concrètement à :

**01**

**Garantir l'accessibilité** au droit en diffusant largement une connaissance juridique, fiscale et réglementaire fiable, en travaillant notamment main dans la main avec les institutions publiques nationales et européennes.

**02**

**Offrir un temps d'avance à nos clients** en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en coconstruisant des solutions, notamment par l'innovation et les partenariats.

**03**

Identifier et comprendre les changements réglementaires pour **permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement.**

**04**

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

**05**

**Contribuer à la construction d'un monde plus durable** dans le respect de son environnement, en coopération avec toutes nos parties prenantes.



## NOS ENGAGEMENTS

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

depuis 2019, création de la Direction RSE Groupe en 2021, formalisation de la raison d'être en 2022, bilan carbone réalisé sur les scopes 1, 2 et 3 depuis 2022, mise en place de plateformes d'alerte à l'échelle européenne en 2023, formalisation de nos politiques environnementale et sociale en 2023, sensibilisations ESG proposées à tous nos collaborateurs en 2023-2024, nouvelle charte achats responsables au niveau européen en 2024).

### PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Pour mieux renforcer notre engagement en matière environnementale et sociétale, le 26 janvier 2022, le Groupe a rejoint le programme Pacte mondial ou *Global Compact* des Nations unies, et communique depuis sur ses actions dans le cadre de la « *Communication on Progress* ».

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES	NOS ENGAGEMENTS	ACTIONS / RÉSULTATS NOTABLES EN 2024
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	<b>Garantir l'accès du droit (voir p. 35)</b>	<b>35 millions</b> de visiteurs uniques ont accédé à nos contenus juridiques (gratuits ou payants) en Europe en 2024. À travers nos partenariats et actions non lucratives, nous soutenons l'état de droit et la démocratie (par exemple : nouveau partenariat avec les centres d'information sur les droits des femmes et des familles en 2024).
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	<b>Offrir un temps d'avance à nos clients (voir p. 45)</b>	<b>GenIA-L</b> , la première solution européenne d'intelligence artificielle générative utilisant des contenus juridiques fiables est disponible en Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni.
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE / 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	<b>Permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités (voir p. 57)</b>	Nous avons développé une <b>offre ESG</b> (Environnement, Social et Gouvernance) complète (contenus, formations, logiciels), intégrant une nouvelle filiale Toovalu, pionnier de la stratégie climat, RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et CSRD (Directive sur les rapports de développement durable des entreprises).
10 INÉGALITÉS RÉDUITES / 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES / 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	<b>Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant (voir p. 83)</b>	Nous avons obtenu les labels européens <b>HappyIndexAtWork</b> et <b>WelImpactIndex 2024</b> .
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES / 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	<b>Contribuer à la construction d'un monde plus durable (voir p. 67)</b>	<b>94 %</b> du papier que nous utilisons provient de forêts gérées durablement. Nous avons élaboré un premier plan pour réduire nos émissions, notamment via nos achats et l'activité papier en 2023-2024 que nous réajustons sur la base de notre nouveau bilan carbone 2024.



### LABELS, CERTIFICATIONS ET RÉCOMPENSES

GROUPE	
Lefebvre	<p><b>HappyIndexAtWork</b> et <b>WelImpactIndex</b> de ChooseMyCompany sont des labels qui évaluent respectivement le bonheur au travail et l'impact social et environnemental des entreprises selon les retours des collaborateurs et divers indicateurs de performance sociale.</p>
ESPAGNE	
Lefebvre	<p><b>ISO 27001</b> assure la sécurité des informations sensibles de l'entreprise via un processus systématique de gestion des risques, englobant les individus, les procédures et les systèmes informatiques pour rassurer nos parties prenantes sur la gestion adéquate des risques.</p> <p><b>ISO 9001</b> définit un système de gestion de la qualité (QMS) international pour aider les organisations à répondre aux besoins des clients et des autres parties prenantes tout en respectant les réglementations en vigueur.</p> <p><b>ISO 14001</b> encourage les organisations à mettre en place un système de management environnemental efficace pour prévenir, contrôler et améliorer en continu les aspects environnementaux de leur activité, procurant une validation externe de la qualité et de l'efficacité de notre gestion environnementale.</p> <p>Le <b>Esquema nacional de seguridad</b> protège les systèmes, les données et les communications électroniques grâce à des exigences obligatoires pour les systèmes d'information des administrations publiques en Espagne, assurant la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations.</p>

FRANCE



**B Corp** est une certification attribuée aux entreprises qui s'engagent à équilibrer leurs objectifs de profit avec des impacts positifs sur les personnes, la planète et la prospérité. B Corp vise à encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales socialement responsables et durables.



**L'intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP)** est un professionnel qui a des compétences techniques ou organisationnelles. Il participe à la préservation de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail dans un objectif exclusif de prévention.



La certification **Qualiopi** vise à attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences, ainsi que permettre une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers.



**Ecovadis** est une plateforme de notation de durabilité qui évalue les performances des entreprises en matière de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable à l'échelle mondiale. En janvier 2025, Lefebvre Dalloz Compétences a obtenu une médaille d'or avec un score de 76 sur 100, se classant dans le top 5 % des entreprises les mieux notées.



Le **label HQE** (Haute Qualité Environnementale) soutient les promoteurs et les propriétaires de bâtiments dans leur démarche de réduction de l'empreinte environnementale des constructions. Créée en 2002 par l'association HQE, cette certification française vise à promouvoir des pratiques durables dans le secteur immobilier.



Tour LEFEBVRE DALLOZ  
Paris-La Défense

La certification britannique **BREEAM**, ou Building Research Establishment Environmental Assessment Method, créée en 1990 est devenue le standard international pour évaluer l'impact environnemental d'un bâtiment pour une architecture plus écologique.



Initié en 2013 par le Conseil International de la Biodiversité et de l'Immobilier (CIBI), le label **BiodiverCity** évalue la performance des projets immobiliers en matière de biodiversité. Étant le premier et unique outil de labellisation en ce sens, il note l'intégration de la nature et la continuité écologique des constructions



ITALIE



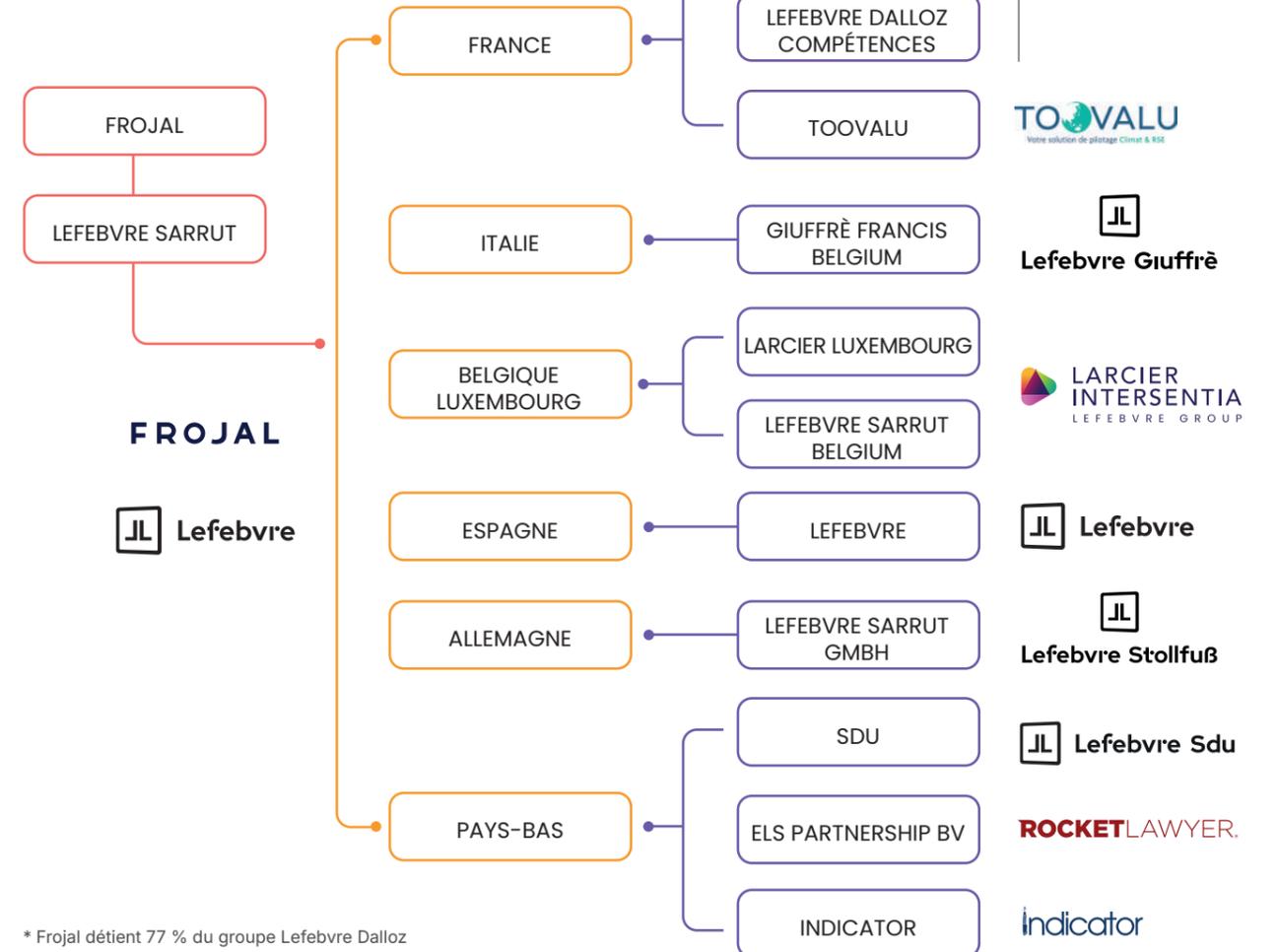
L'Institut allemand **ITQF**, chef de file des tests et labels de qualité en Europe, a évalué les principaux secteurs du commerce électronique italien pour identifier les 200 « TOP SHOPS ». Après une analyse qualitative et quantitative, en prenant en compte des critères tels que la qualité, le prix, la livraison rapide, l'expérience utilisateur et la sécurité des paiements, les boutiques en ligne surpassant la moyenne de leur secteur ont été désignées comme « Meilleure boutique ».



# PÉRIMÈTRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les 7 pays retenus pour l'exercice sont **l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, le Luxembourg et les Pays-Bas**. Les 17 entités juridiques retenues sont : **FROJAL, Lefebvre Sarrut, Éditions Francis Lefebvre, Éditions Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre Dalloz Logiciels, Lefebvre Dalloz Compétences, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre, Lefebvre Sarrut Belgium, Larcier Intersentia Luxembourg, Lefebvre Sarrut GmbH, Sdu, Els Partnership BV et Indicator B.V.** ; **Toovalu**, qui a intégré le Groupe en septembre 2024 est exclu du périmètre du reporting pour 2024. Néanmoins, lorsque cela est possible, les résultats et/ou actions de Toovalu seront présentés.

Liste des entités incluses dans la présente déclaration :



\* Frojal détient 77 % du groupe Lefebvre Dalloz

# NOTRE GOUVERNANCE ESG

Notre politique ESG (Environnement, Social, Gouvernance) s'appuie sur une gouvernance transversale, portée par plusieurs instances qui coordonnent et pilotent la démarche : le Comité ESG, la Direction des

Impacts ESG et le Comité des parties prenantes ; parallèlement, nous veillons à ce que nos enjeux ESG soient pris en considération à tous les niveaux dans notre Groupe.



Comité ESG

#### Rôle

- veiller 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.

#### Organisation

- en 2024, le Comité ESG est composé de deux actionnaires, membres du Conseil de surveillance Lefebvre Sarrut et du Directoire FROJAL, du président du Directoire de Lefebvre Sarrut, de la Directrice des Impacts ESG de Lefebvre Sarrut. Il veille à la bonne intégration des sujets ESG dans les différents comités : Comité d'audit, Comité stratégique, Comité des nominations et des rémunérations et Conseil de surveillance.



Direction  
des Impacts ESG

#### Rôle

- mesurer et améliorer l'impact du Groupe en matière d'ESG, diminuer les impacts négatifs du Groupe et augmenter ses impacts positifs, viser l'exemplarité en termes de conformité et veiller à ce que tous les collaborateurs se sentent engagés dans les problématiques ESG.

#### Organisation

- en 2024, sous l'autorité du président du Directoire de Lefebvre Sarrut, la Direction des Impacts ESG comprend une **équipe Impacts Groupe** et une **équipe Conformité et Éthique Groupe**. Elle fonctionne de manière horizontale avec des domaines d'intervention variés appelés **project streams** (environnement, social, conformité, actions non lucratives, achats responsables, labels, etc.). Les **project streams** favorisent la collaboration entre les opérationnels des filiales, assurant une représentativité et une diversité des profils. Cette structure facilite la coordination des actions ESG dans toutes les filiales, en garantissant une prise de décision équilibrée, basée sur diverses compétences et perspectives. La Direction des Impacts ESG collabore étroitement avec le Comité ESG et l'équipe de direction pour que les enjeux ESG soient pris en compte à tous les niveaux de l'organisation.



Comité  
des parties prenantes  
internes et externes

#### Rôle

- 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 en formulant des attentes et des avis constructifs, dans une dynamique d'intelligence collective.

#### Organisation

- le Comité des parties prenantes est composé d'une vingtaine de membres, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs et partenaires. Il permet un dialogue entre les représentants du Groupe et l'ensemble de ses membres. Il se réunit en session plénière deux à quatre fois dans l'année.



Intégration  
des enjeux ESG  
à tous niveaux

- Pour assurer une approche holistique et cohérente, l'équipe de Direction du Groupe (CEO, Country Managers, Directrice financière, Directeur de la stratégie, Directeur de la communication et Directrice des Impacts ESG) participe activement à la définition et au déploiement de la stratégie ESG. Chaque membre s'engage à intégrer ces aspects dans les décisions stratégiques, et une partie de leurs primes annuelles dépend directement de la réalisation d'objectifs ESG spécifiques, favorisant ainsi une responsabilité collective envers la durabilité.
- Pour **impliquer les équipes opérationnelles**, lors de la constitution de groupes de travail ou comité de pilotage sur des sujets déterminés (par exemple : Comité des parties prenantes, Comité de pilotage de l'analyse de matérialité et définition des priorités ESG, groupe de travail sur l'accès au droit), nous veillons à inclure des représentants de chaque filiale et différents niveaux hiérarchiques.
- Pour **sensibiliser tous les collaborateurs** à l'importance des enjeux ESG, des programmes de sensibilisation et des webinaires d'information réguliers ont été mis en place et nous réalisons une newsletter mensuelle ESG.



# NOTRE STRATÉGIE

LES PARTIES PRENANTES ET LA CHAÎNE DE VALEUR

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

IDENTIFICATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

## LES PARTIES PRENANTES ET LA CHAÎNE DE VALEUR

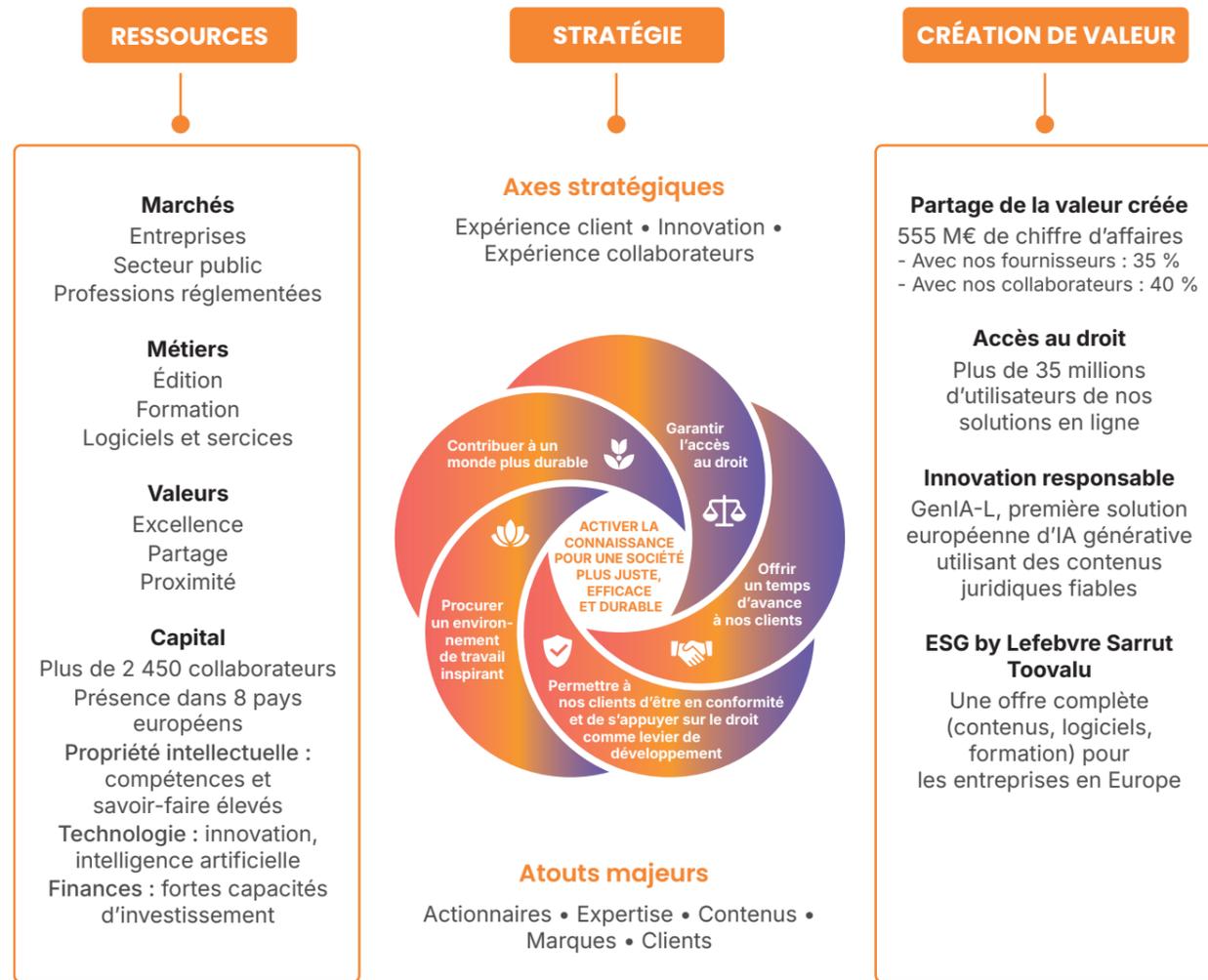
Les parties prenantes sont les acteurs engagés dans notre activité, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Leurs intérêts, leurs attentes et leurs perceptions exercent une influence directe sur notre réputation et notre succès à long terme. C'est pourquoi il est crucial non seulement de les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



Voici le détail des parties prenantes clés le long de la chaîne de valeur du Groupe :



# NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR



# IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

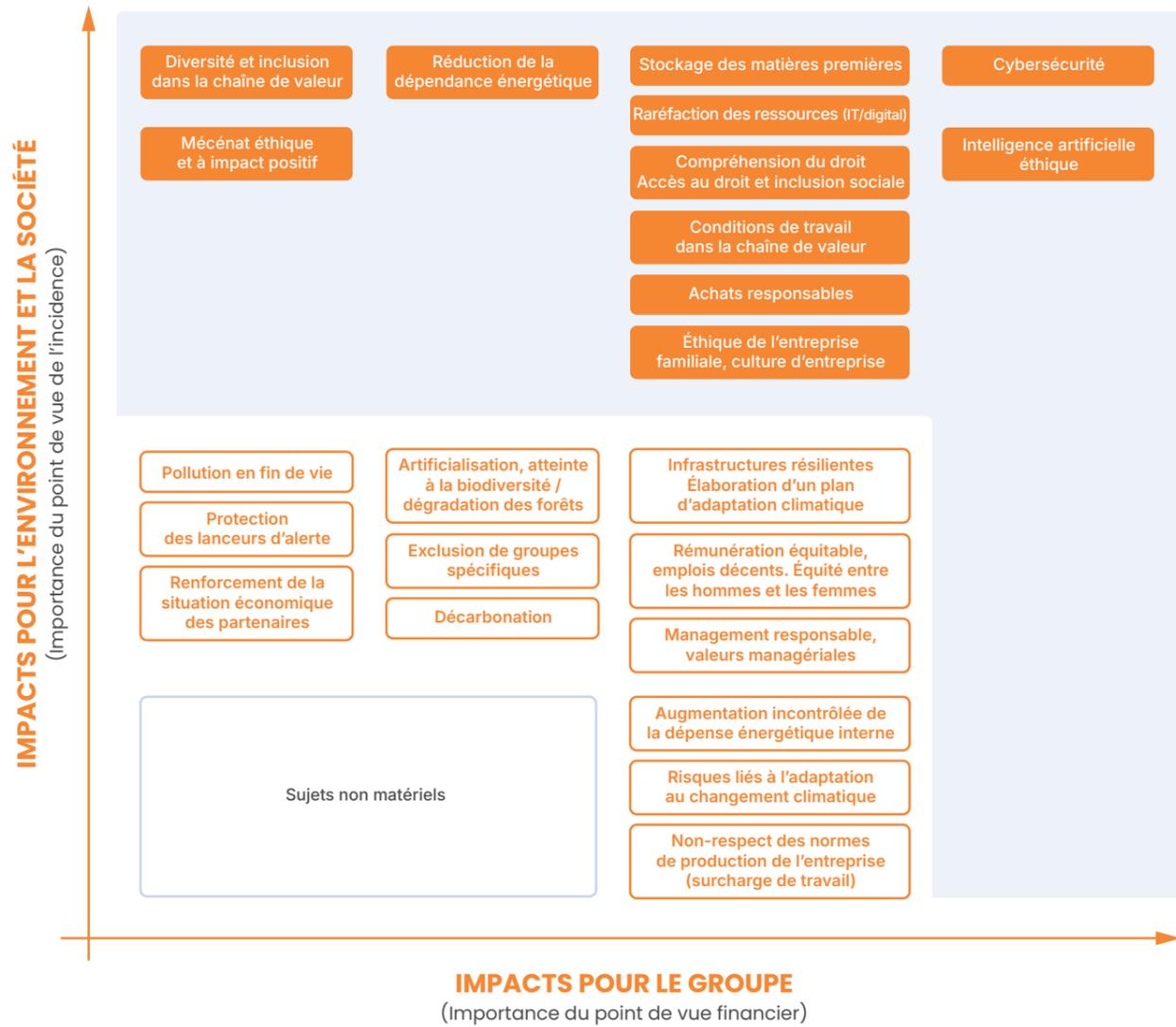
Le Groupe entretient un dialogue soutenu avec ses parties prenantes, qui sont au cœur de la réflexion sur ses activités et sa stratégie. En 2023/2024, nous avons mené des travaux permettant de réaliser l'analyse de double matérialité Groupe auprès de plus de 1 300 personnes (dont environ 500 parties prenantes externes). Cette analyse a été réalisée à la fois sous l'angle de l'opportunité et du risque par l'équipe Impacts Groupe et les *project streams*, avec l'appui du Comité de pilotage en charge de l'analyse de double matérialité.



Présentée sous forme de matrice, cette analyse nous permet de cartographier et hiérarchiser les enjeux, 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.

## ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Impact stratégique Impact significatif



# GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS (IRO)

DÉTAIL DES IRO

NOS ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES IRO, INDICATEURS ET POLITIQUES



# DÉTAIL DES IRO

Le Groupe sera soumis à la **directive sur la communication d'informations en matière de durabilité des entreprises** (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*) à partir du prochain exercice. Néanmoins, par souci d'alignement au plus tôt avec la

nouvelle réglementation, lorsque cela est possible et pertinent, nous utilisons dès à présent les méthodes et règles issues de la CSRD. Ainsi la liste des sujets matériels et non matériels est présentée ci-dessous, avec l'indication R pour risque, O pour opportunité, I+ pour impact positif et I- pour impact négatif et la référence de la norme de reporting correspondante issue de la CSRD (ESRS pour *European Sustainability Reporting Standard*). Les horizons temporels sont les suivants : court terme = 2024-2025 ; moyen terme = 2026-2028 ; long terme = au-delà de 2028.

ESRS	Enjeux de l'analyse de double matérialité	Types d'impact	IRO	Temporalité	Réf. DPEF
<b>Environnement</b>					
E1.1	Adaptation changement climatique (risques d'approvisionnement liés aux outils numériques et matières premières, infrastructure résiliente)	Significatif	R/ I+/O	Moyen terme	p. 78
E1.2	Atténuation au changement climatique : risque de non-conformité, plan de transition)	Significatif	R	Moyen terme	p. 75
E1.3	Énergie : coûts énergétiques et résilience	Stratégique	R/I+	Court terme	p. 78
E2	Pollution	Non matériel			
E3	Ressources aquatiques et marines	Non matériel			
E4.1	Biodiversité et écosystème - vecteur d'incidence directe de la perte de biodiversité : papier et transition numérique	Significatif	I-	Court terme	p. 79
E4.2	Biodiversité et écosystème - incidence sur l'état des espèces	Non matériel			
E4.3	Biodiversité et écosystème - incidence sur l'étendue et l'état des écosystèmes : dégradation des écosystèmes lié à l'usage du papier et du numérique, dépendance aux ressources naturelles, résilience)	Significatif	I-	Court terme	p. 79
E4.4	Biodiversité et écosystème - incidences et dépendance sur les services écosystémiques	Non matériel			
E5.1	Économie circulaire - flux de ressources entrantes : extraction de ressources dans la chaîne de valeur incluant les métaux pour le numérique et le risque lié à l'augmentation de coûts des matières premières	Stratégique	R/I-	Moyen terme	p. 79
E5.2	Économie circulaire - flux de ressources sortantes : fin de vie des produits, obsolescence programmée	Significatif	I-	Court terme	p. 79
E5.3	Économie circulaire - déchets	Non matériel			
<b>Social</b>					
S1.1	Personnel de l'entreprise - conditions de travail	Significatif	R/O		p. 92, p. 97
S1.2	Personnel de l'entreprise - égalité de traitement et égalité des chances : formation et diversité	Significatif	O	Court terme	p. 99, p. 101

ESRS	Enjeux de l'analyse de double matérialité	Types d'impact	IRO	Temporalité	Réf. DPEF
S1.3	Personnel de l'entreprise - autres droits liés au travail	Non matériel			
S2.1	Travailleurs de la chaîne de valeur - conditions de travail : due-diligence et qualification	Stratégique	I+/O	Court terme	p. 114
S2.2	Travailleurs de la chaîne de valeur - égalité de traitement et égalité des chances : diversité et opportunités économiques	Stratégique	I+	Court terme	p. 114
S2.3	Travailleurs de la chaîne de valeur - autres droits liés au travail	Non matériel			
S3.1	Communautés affectées - droits économiques, sociaux et culturels des communautés : accès au droit	Stratégique	I+	Court terme	p. 39, p. 42, p. 61, p. 62
S3.2	Communautés affectées - droits civils et politiques des communautés : accès au droit	Stratégique	I+/O	Court terme	p. 39, p. 53
S3.3	Communautés affectées - droit des peuples autochtones	Non matériel			
S4.1	Consommateurs et utilisateurs finaux - incidences liées aux informations : accès au droit, innovation éthique (responsabilité by design), intelligence artificielle éthique et cybersécurité	Stratégique	R/I-/ I+/O	Court terme	p. 50, p. 53, p. 55
S4.2	Consommateurs et utilisateurs finaux - sécurité	Non matériel			
S4.3	Consommateurs et utilisateurs finaux - inclusion sociale : accès au droit pour des populations spécifiques : personnes en situation de handicap, personnes en situation de précarité	Stratégique	I-/ I+/O	Court terme	p. 53, p. 42
<b>Gouvernance</b>					
G1.1	Conduite des affaires - culture d'entreprise : éthique, valeurs, entreprise familiale, culture de diffusion du droit	Stratégique	I+/O	Court terme	p. 117
G1.2	Conduite des affaires - protection des lanceurs d'alerte	Significatif	I+	Court terme	p. 117
G1.3	Conduite des affaires - bien-être animal	Non matériel			
G1.4	Conduite des affaires - engagement politique	Non matériel			
G1.5	Conduite des affaires - gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement	Significatif	I+	Moyen terme	p. 114, p. 115
G1.6	Conduite des affaires - corruption et versement de pots-de-vin	Stratégique	I+	Court terme	p. 116

La description des opportunités et des risques liés à ces enjeux est détaillée ci-après voir p. 25.

# NOS ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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.

pose 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. Elle a aussi permis d'identifier nombre d'opportunités qui ne nous apparaissaient pas jusqu'alors.

En 2023, nous avons effectué une **analyse d'impacts (dite « analyse de double matérialité »)** avec nos parties prenantes pour identifier et **hiérarchiser les principaux risques et opportunités ESG** à la fois pour le Groupe et pour son écosystème. Cette démarche re-

En 2024, la **stratégie ESG du Groupe** s'est ainsi structurée autour de cinq piliers qui guident nos actions et nos initiatives à court et moyen terme (plan 2024-2029) :

 <b>ACCÈS AU DROIT</b> Rendre le droit plus compréhensible, pour plus de personnes, incluant les personnes en situation de handicap	 <b>INNOVATION RESPONSABLE</b> Cybersécurité, protection des données et intelligence artificielle éthique fondée sur des sources fiables	 <b>DES SOLUTIONS ESG FIABLES</b> Pour améliorer les impacts de nos clients tout en développant notre activité	 <b>CULTURE D'ENTREPRISE ET ENGAGEMENT COLLABORATEURS</b> Accueil des nouveaux, politique RH Groupe, salaires décents, égalité femme-homme	 <b>RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE</b> Définir et mettre en œuvre notre plan de transition
---	--	--	---	---

L'ensemble des éléments nourrit la déclaration de performance extra-financière du Groupe. Dans ce rapport, la présentation de nos enjeux (risques, impacts négatifs ou positifs et opportunités), politiques, plans d'actions et résultats se fera selon quatre axes : impact sociétal, environnement, social et gouvernance.

Impact sociétal	Environnement	Social	Gouvernance
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	Changement climatique	Conditions de travail, sens et engagement, dialogue social	Achats responsables
Innovation responsable	Énergie	Formation et développement des compétences	Conformité et éthique des affaires
La conformité comme levier de développement	Biodiversité et gestion des ressources	Diversité et inclusion	Culture d'entreprise et intégration des enjeux ESG dans la stratégie

# TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES IRO, INDICATEURS ET POLITIQUES

Ces tableaux présentent et décrivent les principaux impacts (IRO ou impact positif ou négatif, risque, opportunité) extra-financiers identifiés au sein du Groupe. 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.

extra-financiers et enjeux essentiels identifiés et les politiques mises en œuvre par le Groupe en conséquence. Les différents éléments (enjeux / risques, politiques et objectifs, actions et résultats) sont détaillés plus loin dans la présente déclaration.

Ces tableaux présentent également les indicateurs clés de la feuille de route ESG du Groupe et de ses filiales couvrant les principaux facteurs de risques

Tout au long de cette déclaration, les enjeux stratégiques (formulés tels que dans la CSRD puis explicités dans le contexte du Groupe) et indicateurs clés de performance associés apparaissent en gras et sont suivis d'un astérisque. Nous considérons la temporalité suivante pour nos objectifs et nos plans d'action : court terme : 2024-2025 ; moyen terme : 2026-2028 ; long terme : au-delà de 2028.

Impact sociétal			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact (réel ou potentiel)	Indicateurs
<b>Accès au droit</b> 	<b>Droits civils et politiques des communautés &amp; impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*</b> Contribuer à une société juste en garantissant l'accès au droit et soutenir l'état de droit : offrir l'accès au droit au plus grand nombre, en adaptant nos formats et nos prix (suffisants pour la viabilité économique du Groupe). Aider nos clients et leurs clients à être en conformité avec le droit et à tirer parti du droit pour le développement de leurs activités.	Impacts positifs : contribution à l'accès au droit pour tous, contribution à rendre le droit et la jurisprudence explicitement compréhensibles et intelligibles pour tous	<b>Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne*</b> Nombre de visites sur notre contenu et notre solution en ligne Montant de donations à des organismes œuvrant pour l'accès au droit
		Opportunité : différenciation sur le marché par le maintien d'un attachement fort à la marque pour les clients, les partenaires et les employés, dont l'adhésion est un acte fort de sens	
	<b>Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux*</b> Contribuer à l'autonomisation de groupes spécifiques de personnes grâce à l'accès au droit (par exemple, malvoyants, troubles du langage écrit, étrangers).	Impact négatif : contribution à l'exclusion et à la privation de pouvoir de groupes spécifiques	<b>Nombre de pays ayant intégré l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans leurs développements*</b>
		Impact positif : contribution à l'autonomisation de groupes spécifiques de personnes grâce à l'accès au droit	
		Opportunité : contribution à l'accès au droit pour le plus grand nombre	

Impact sociétal			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact (réel ou potentiel)	Indicateurs
<b>Innovation responsable</b>  	<b>Impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*</b> Développer une culture de l'auto-disruption et de l'innovation éthique pour donner aux clients une longueur d'avance, dans le respect du droit et de l'éthique. Soutenir l'innovation en matière d'open data et les possibilités offertes par l'intelligence artificielle d'une manière éthique (respect de la vie privée, informations fiables, respect de la propriété intellectuelle, etc.).	Opportunité : développement de notre offre pour répondre aux nouveaux besoins, avec un avantage compétitif majeur pour nos clients : des solutions éthiques et responsables donc fiables pour eux  Impact négatif : contribution au développement et à l'utilisation d'une intelligence artificielle non éthique	<b>Nombre d'offres commerciales issues d'initiatives d'innovation*</b>  Part des revenus consacrée à l'innovation  Nombre de pays ayant déployé la politique d'IA éthique du Groupe
	<b>Sécurité et protection des données, cybersécurité*</b> Mettre en œuvre des solutions et des processus de cybersécurité qui permettent de garantir un niveau adéquat de protection du patrimoine informationnel. Assurer la protection des données des parties prenantes externes (clients et prospects) et internes dans nos activités commerciales, nos logiciels et services numériques.	<b>Risques : cyberattaques, pouvant provoquer un arrêt temporaire de l'activité, altérer le système d'information, générer des fraudes diverses, entraîner des pertes/fuites de données</b>	<b>Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité / protection des données de l'ensemble des projets a été formalisée*</b>  % de collaborateurs sensibilisés au RGPD*
<b>La conformité comme levier de développement</b>  	<b>Renforcer la conformité pour promouvoir le développement des affaires*</b> Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre aux clients d'être en conformité et d'utiliser la loi comme levier de développement.	Impact positif : contribution à rendre la loi et la jurisprudence explicitement compréhensibles et intelligibles pour tous	<b>NPS clients*</b>
	<b>Engagement ESG clients</b> Aider les clients à intensifier leurs efforts sur les questions ESG (Environnement, Social, Gouvernance) à travers nos produits, services et partenariats. Être un exemple pour nos clients en termes de Développement Durable et d'engagement ESG.	Impacts positifs : contribution à l'intégration de l'ESG dans les stratégies et pratiques de nos clients, avec - à travers eux - de larges effets sur les droits humains, l'environnement et l'éthique des affaires	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation)  Part du revenu généré par les offres ESG et conformité

Environnement			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
<b>Changement climatique</b>  	<b>Atténuation du changement climatique*</b> Réduire notre empreinte carbone dans nos opérations (telles que la consommation d'énergie, la source d'énergie, utiliser moins de papier, etc.) et tout au long de notre chaîne de valeur (achats et investissements, utilisation des produits, outils et solutions numériques, transport des produits, déplacements des salariés, etc.), en identifiant et en réduisant nos émissions absolues de gaz à effet de serre. Notre objectif doit être de réduire nos émissions directes et indirectes plutôt que de compenser par des crédits carbone ou d'autres systèmes de compensation.	<b>Risques : incapacité à réduire les émissions de carbone et à atteindre les objectifs environnementaux entraînant le non-respect des réglementations climatiques en vigueur avec des effets financiers, réputationnels et business négatifs</b>	<b>Bilan carbone total (scopes 1, 2 et 3)*</b>  Bilan carbone avec détail pour les scopes 1, 2 et 3  Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité (versus déduit de données financières)
	<b>Adaptation au changement climatique*</b> Prendre des mesures pour s'adapter aux impacts des risques liés au changement climatique sur nos opérations et nos collaborateurs, dans un objectif d'autosuffisance.	<b>Risques liés aux effets du changement climatique pour nos solutions numériques (ex : vagues de chaleur affectant les télécoms), risques d'incendies de forêt ou de sécheresse affectant l'approvisionnement en papier, etc.</b>	Opportunité : élaboration d'un plan d'adaptation climatique permettant de limiter les risques et d'optimiser certains coûts  Impact positif : résilience et adaptation des infrastructures aux conséquences des catastrophes naturelles liées au changement climatique (bâtiments, capacité de chauffage/climatisation, serveurs, forêts et ressources en bois, etc.)
<b>Énergie*</b> Maîtriser notre consommation énergétique interne et le long de notre chaîne de valeur (fournisseurs, clients).	<b>Risque : augmentation incontrôlée de la dépense énergétique interne</b>	Impact positif : contribution à la réduction de la dépendance énergétique de nos activités (ex : privilégier les innovations économes en énergie)	<b>Consommation électrique des bâtiments*</b>  Consommation en gaz des bâtiments

Environnement			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
<b>Biodiversité et gestion des ressources</b>  	<b>Gestion des ressources &amp; biodiversité*</b> Assurer une gestion responsable des ressources pour protéger la biodiversité et les écosystèmes, éviter la déforestation dans notre chaîne de valeur. Réduire les impacts environnementaux négatifs de nos produits à base de papier (exemple : la déforestation) et de nos solutions numériques.	<b>Risques : aggravation de l'artificialisation des sols et dommages directs et indirects à la biodiversité locale, dégradation des écosystèmes naturels (par exemple forêts) et exploitation minière, contribution à l'épuisement des ressources vierges / non renouvelables, notamment les minéraux industriels et les métaux rares (utilisation informatique des produits numériques)</b>	<b>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale*</b>
		Impact négatif : contribution à la pollution de fin de vie par nos produits et services	

Social			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
<b>Conditions de travail</b>    	<b>Sécurité de l'emploi, temps de travail, salaires décents, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et sécurité*</b> Garantir un environnement de travail sain comprenant des conditions de travail sûres, le bien-être des salariés, l'équilibre travail-vie personnelle et le respect de la vie privée des salariés. Appliquer les exigences légales et aller au-delà et développer une structure managériale responsable pour assurer la sécurité physique et psychologique des collaborateurs.	<b>Risques : baisse de productivité ou de qualité (alors que c'est un des piliers du positionnement de l'entreprise sur le marché)</b>  Opportunités : meilleure gestion de la charge de travail, planification des ressources et équipes, assurant le maintien de la qualité de la production et le bien-être des collaborateurs	<b>NPS collaborateurs*</b> Taux de participation au questionnaire HappyAtWork  % de salariés couverts par des représentants des travailleurs  % de salariés alignés avec le projet d'entreprise % de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail
	<b>Dialogue social, liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits de travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation</b> Appliquer les exigences légales et aller au-delà pour assurer le dialogue social, l'information et la consultation entre les salariés et la direction. Protéger la liberté d'association et les droits de participation des salariés et respecter les conventions collectives.	Impact positif : renforcement du dialogue, l'information et la consultation des salariés	
	<b>Engagement et sens</b> Améliorer l'engagement des collaborateurs en ajoutant du sens et en respectant nos valeurs et notre mission.	Impact positif : renforcement du soutien à l'état de droit, contribution à la démocratisation et à la compréhension du droit et de la jurisprudence par un travail de veille et de diffusion (enjeu sociétal)	
<b>Égalité de traitement et égalité des chances pour tous</b>    	<b>Formation et développement des compétences</b> Améliorer l'attractivité, la rétention et le développement des salariés. Assurer une gestion des carrières et un développement des compétences en adéquation avec les transformations sectorielles.	Opportunités : sécurisation des savoir-faire/compétences clés pour assurer la continuité de l'activité. Anticipation de manière proactive des besoins en compétences d'aujourd'hui et de demain, pour rester compétitif face à la transition. Promotion des professions / encouragement des vocations / anticipation les pénuries de compétences, formation continue.	Nombre d'heures de formation par salarié % des hommes et des femmes formés dans l'année (global et répartition par sexe) % de salariés qui ont connu une mobilité au cours de l'année

Social			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
	<p><b>Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, emploi et inclusion des personnes handicapées, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement au travail</b></p> <p>Développer une politique de diversité, d'inclusion et d'équité au sein de nos équipes et à tous les niveaux de l'entreprise en termes de genre, d'âge, de handicap, d'origine socioculturelle, de religion, d'orientation sexuelle, etc. Prendre en compte ces diversités dans nos pratiques quotidiennes et notre structure de gouvernance. Gérer la composition de nos collaborateurs de manière à inclure des salariés issus de milieux professionnels divers.</p>	<p>Opportunités : en interne et en externe (via nos produits et services) : contribuer à mettre fin à toutes les formes de discrimination ; contribuer à garantir la participation pleine et effective des femmes et leur accès égal aux postes de direction à tous les niveaux de prise de décision dans la vie politique, économique et publique.</p>	<p>% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances</p> <p>% de salariés en situation de handicap</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes (global, employés, management intermédiaire et management)</p> <p>% de jeunes en stage ou en alternance</p>

Gouvernance			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
<p><b>Culture d'entreprise</b></p> 	<p><b>Éthique de l'entreprise familiale*</b></p> <p>Protéger les valeurs fortes (transmission du droit, culture juridique et éducation) et la vision de notre Groupe en tant que Groupe familial au sein de l'entreprise, en fédérant les collaborateurs autour d'une culture commune, favorisant la collaboration au sein du Groupe et développant l'ESG au centre de la stratégie.</p>	<p>Opportunité : s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise familiale pour asseoir la pérennité de l'entreprise sur le long terme ; augmenter l'engagement et la fidélité des collaborateurs à l'entreprise</p> <p>Impact positif : contribution à la diffusion et à la démocratisation du droit et de la jurisprudence par un travail de veille et de diffusion (enjeu sociétal)</p>	<p><b>Obtention du label WelmpactIndex*</b></p>
	<p><b>Intégration de l'ESG dans la stratégie</b></p> <p>Intégrer l'ESG dans notre stratégie d'entreprise et aligner nos différents organes et processus de gouvernance en conséquence pour garantir la viabilité et la résilience à long terme. Intégrer les critères ESG dans les décisions d'investissement.</p>	<p>Impact positif : être un exemple pour nos partenaires commerciaux en termes de durabilité et d'action ESG.</p>	<p>% des objectifs ESG atteints par le top management</p>

Gouvernance			
Enjeux	Sujets matériels	Types d'impact	Indicateurs
<p><b>Achats responsables</b></p> 	<p><b>Gestion des relations avec les fournisseurs*</b></p> <p>S'engager dans une politique d'achats responsables et transparents en améliorant les pratiques de négociation et de vente et en diversifiant les fournisseurs/sous-traitants en accord avec nos valeurs et notre politique ESG.</p>	<p>Impacts positifs / opportunités : sous-traitants qualifiés et conditions de travail améliorées dans la chaîne de valeur, contribution au développement de la diversité et à l'inclusion de tous dans la chaîne de valeur</p>	<p><b>% de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe*</b></p>
<p><b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b></p> 	<p><b>Pratique de paiement des fournisseurs*</b></p> <p>Assurer une gestion responsable des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques de paiement, ainsi qu'avec les sous-traitants.</p>	<p>Impact positif : contribution au renforcement de la situation économique des entreprises/ partenaires commerciaux</p>	<p><b>Nombre moyen de jours de paiement*</b></p>
<p><b>Conformité et éthique des affaires</b></p> 	<p><b>Corruption et pots-de-vin*</b></p> <p>Assurer la diligence raisonnable sur la chaîne de valeur, prévenir la corruption et les pots-de-vin, garantir une concurrence loyale, la protection de la propriété intellectuelle, l'éthique des affaires et l'intégrité professionnelle.</p>	<p>Impact positif par le biais de relations d'affaires éthiques et de collaboration avec des partenaires à impact positif ; spécifications strictes afin d'éviter la corruption et les pots-de-vin</p>	<p><b>% de collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin*</b></p>
	<p><b>Protection des lanceurs d'alerte</b></p> <p>Garantir le processus de protection des lanceurs d'alerte sur tous les sites</p>	<p>Impact positif : contribution à la protection et aux droits des lanceurs d'alerte</p>	<p>% d'alertes traitées</p> <p>Nombre d'alertes</p>

# 2

## IMPACT SOCIÉTAL

ACCÈS AU DROIT

INNOVATION RESPONSABLE

LA CONFORMITÉ COMME LEVIER  
DE DÉVELOPPEMENT



# ACCÈS AU DROIT

---

NOS ENJEUX

NOS RÉSULTATS

Nous nous engageons à garantir l'accès au droit et travaillons aux côtés des acteurs publics pour soutenir l'état de droit. 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. Depuis sa création, notre Groupe reconnaît l'importance capitale de cet enjeu et œuvre pour que le droit soit compréhensible et accessible à tous, tout en maintenant des tarifs compétitifs pour nos clients et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise.



## GARANTIR L'ACCÈS AU DROIT

Notre impact se mesure principalement par le nombre de personnes qui accèdent à nos ressources en ligne et par le montant de dons faits à des associations également engagées pour garantir l'accès au droit.

**35 MILLIONS**  
d'utilisateurs  
de nos solutions

**350 000 €**  
de dons à des  
associations qui œuvrent  
à garantir l'accès au droit

### S'engager auprès de nos parties prenantes

**Notre Manifeste pour l'Accès au droit** - L'accès au droit est l'un des piliers de l'activité de notre Groupe. Parce que cette notion recouvre des dimensions multiples et qu'elle peut varier selon les contextes, nous avons décidé de formaliser notre « *Manifeste pour l'Accès au droit* » qui nous caractérise et nous oblige auprès de nos parties prenantes. Notre engagement se décline en deux grands axes : 1. rendre le droit plus intelligible et opérationnel, 2. procurer un accès au droit au plus grand nombre (voir p. 39).

### Rendre le droit plus intelligible et opérationnel

**GenIA-L, la première solution européenne d'intelligence artificielle (IA) générative utilisant des contenus juridiques fiables, disponibles dans tous les pays** - GenIA-L for search permet notamment de générer des réponses sur la base des fonds doctrinaux, propose des synthèses ou encore des cas d'usage. GenIA-L Docs analyse et résume la jurisprudence. GenIA-L Assistant travaille sur la base de documents téléchargés par les clients et permet d'entrer en « discussion » avec l'IA. En France, GenIA-L for search est mis à disposition de plus de 10 000 avocats parisiens, exerçant à titre individuel ou dans un cabinet comprenant au maximum deux avocats, dans le cadre d'un accord avec le Barreau de Paris. Aux Pays-Bas, le *Juridisch Loket* (bureau d'aide juridique) utilise GenIA-L et aide ses agents à fournir des réponses précises et efficaces aux questions juridiques posées par ses bénéficiaires (voir p. 50).

### Promouvoir et expliquer le droit

**Costituzione aperta a tutti** - Porté par le ministère de l'Éducation italien en partenariat avec notre marque Lefebvre Giuffrè, ce projet a pour objectif de sensibiliser les plus jeunes générations aux enjeux démocratiques au travers d'ateliers pédagogiques au sujet de la Constitution italienne.

### Engagement pour la défense des droits fondamentaux

**Partenariat avec la Conférence Internationale des Barreaux : Prix CIB Bâtonnier Stasi** - Lefebvre Dalloz et Larcier-Intersentia ont, dans le cadre d'un partenariat avec la Conférence internationale des barreaux

qui réunit les barreaux de tradition juridique commune et ayant le français en partage, remis le Prix CIB-Bâtonnier Stasi. L'ambition de ce prix est de récompenser, mettre en valeur et promouvoir l'engagement d'un avocat pour les droits fondamentaux. Le prix a été remis en 2024 à Monsieur le Bâtonnier Jacques Letang, bâtonnier d'Haïti, en soutien à son engagement pour les droits fondamentaux en Haïti et pour saluer à travers son action la résilience et le courage des avocats haïtiens.

### Aider les populations les plus fragiles

**Nouveaux partenariats avec les Centres d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) et l'Institut d'études sur la Justice** - Les CIDFF informent chaque année plus de 400 000 personnes sur leurs droits en matière d'emploi, de parentalité et de violences conjugales. Nous leur donnons accès à nos ressources pendant au moins deux ans.

L'Institut d'études sur la justice est une initiative menée par des magistrats, des avocats et des universitaires belges, qui œuvre à rendre la justice plus compréhensible pour le grand public grâce à des explications simples sur les droits et l'actualité juridique. Ainsi, l'Institut anime le site [www.justice-en-ligne.be](http://www.justice-en-ligne.be) qui est principalement destiné aux citoyens et journalistes, et le site [www.questions-justice.be](http://www.questions-justice.be) qui s'adresse plus directement aux adolescents et à leurs enseignants (voir p. 39).

**Soutien du Groupe à Mayotte.** Le Groupe a également fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle en apportant une **contribution au Secours populaire avec un don de 20 000 euros, après la catastrophe de Mayotte**. Bien que nos actions soient majoritairement axées sur l'accès au droit, l'ampleur de cet événement nous a incité à participer à l'effort de secours.

# NOS ENJEUX

Accès au droit			
Enjeux		Gouvernance	Politiques
Droits civils et politiques des communautés & impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*	Contribuer à une société juste en garantissant l'accès au droit et soutenir l'état de droit : offrir l'accès au droit au plus grand nombre, en adaptant nos formats et nos prix (suffisants pour la viabilité économique du Groupe).*	Direction des Impacts ESG - équipe Impact Groupe, Stream Non-profit	Manifeste pour l'Accès au droit, guide non-profit
	Aider nos clients et leurs clients à être en conformité avec le droit et à tirer parti du droit pour le développement de leurs activités.	Direction des Impacts ESG, Stream Contenu clair et fiable	Manifeste pour l'Accès au droit
Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux*	Contribuer à l'autonomisation de groupes spécifiques de personnes grâce à l'accès au droit (par exemple, malvoyants, troubles du langage écrit, étrangers).*	Direction des Impacts ESG, Stream Accessibilité des produits numériques	Manifeste pour l'Accès au droit

# NOS RÉSULTATS

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires	
Accès au droit - Droits civils et politiques des communautés & impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux					
Contribuer à une société juste en garantissant l'accès au droit et soutenir l'état de droit : offrir l'accès au droit au plus grand nombre, en adaptant nos formats et nos prix (suffisants pour la viabilité économique de notre Groupe).*	Plan d'action 1 - Améliorer le suivi de nos actions et augmenter l'usage de nos contenus et solutions en ligne	Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne > 34 millions  Nombre de visites sur notre contenu et notre solution en ligne > 102 millions	<b>Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne* = 35 millions</b>  Nombre de visites sur notre contenu et notre solution en ligne = 101 millions	Mise en place d'indicateurs de suivi mensuel Groupe, présenté à l'équipe de direction (voir p. 40)	
	Plan d'action 2 - Formaliser notre politique « accès au droit », en ciblant les groupes spécifiques ayant besoin d'un soutien	Diffusion de notre politique d'accès au droit dans les différentes entités du Groupe	Réalisation de notre Manifeste pour l'Accès au droit. Diffusion prévue en 2025 (voir p. 40)		
	Plan d'action 3 - Contribuer à soutenir l'accès au droit par des actions à but non lucratif	Montant de donations à des organismes œuvrant pour l'accès au droit > 300 K€	Montant des donations à des organismes œuvrant pour l'accès au droit = 354 k€	Deux nouveaux partenariats notables avec les Centres d'information sur les droits des femmes et des familles et l'Institut d'études sur la Justice (voir p. 40)	

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
Aider nos clients et leurs clients à être en conformité avec le droit et à tirer parti du droit pour le développement de leurs activités.	Plan d'action 4 - S'assurer d'avoir des lignes éditoriales formalisées pour garantir l'intelligibilité du droit à nos publics variés, avec des niveaux d'expertise différents	Recenser les différentes lignes éditoriales existant dans les différentes entités du Groupe et s'assurer de leur alignement pour produire des contenus de qualité, adaptés à nos différents publics	Charte éditoriale en cours de réalisation (voir p. 42)	
Accès au droit - Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux				
Contribuer à l'autonomisation de groupes spécifiques de personnes grâce à l'accès au droit (par exemple, malvoyants, troubles du langage écrit, étrangers).*	Plan d'action 5 - Faire un état des lieux et définir une feuille de route pour mettre en œuvre des normes d'accessibilité pour l'ensemble de nos solutions en ligne	Nombre de pays ayant intégré l'accessibilité par défaut dans leurs développements	<b>Nombre de pays ayant intégré l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans leurs développements* = 1</b>	Nouveau sujet prioritaire à la suite de l'analyse de matérialité. Mobilisation des équipes pour intégrer l'accessibilité numérique dans les roadmaps (voir p. 43).

## CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ JUSTE EN GARANTISSANT L'ACCÈS AU DROIT ET SOUTENIR L'ÉTAT DE DROIT

**Impacts positifs** pour la société : contribution à l'accès au droit pour tous, contribution à rendre le droit et la jurisprudence explicitement compréhensibles et intelligibles pour tous. **Opportunité** pour le Groupe : différenciation sur le marché par le maintien d'un attachement fort à la marque pour les clients, les partenaires et les employés, dont l'adhésion est un acte fort de sens.

**Politique : Manifeste pour l'Accès au droit - Procurer un accès au droit au plus grand nombre** : pour notre Groupe, « assurer un accès au droit pour le plus grand nombre » signifie donner à tout individu la possibilité d'avoir accès à des informations juridiques fiables, directement ou par l'intermédiaire de professionnels ou d'associations, pour comprendre ses droits et obligations. Notre mission est de simplifier l'accès au droit pour tous, en investissant dans la qualité de nos publications et de nos formations, tout en garantissant une rémunération juste à nos salariés et partenaires. Pour concilier ces objectifs, qui peuvent sembler être en opposition, nous avons élaboré une stratégie multiple.

- **Offres équitables.** Nous mettons en place des offres commerciales équitables et adaptées aux différents publics, parfois même gratuites (accès libre ou freemium). Cela s'applique à l'ensemble de nos utilisateurs et clients, juristes ou non, incluant les entreprises, les professionnels du droit et du chiffre, les écoles et les universités, les associations, pour permettre une diffusion aussi large que possible. En parallèle, nous reconnaissons et rétribuons justement l'excellence du travail de nos collaborateurs, auteurs, formateurs et prestataires.

- **Actions de sensibilisation.** Pour permettre aux professionnels, d'être informés des évolutions du droit, dans une optique de conformité, mais également pour les accompagner dans leur développement, nous menons des actions de sensibilisation et d'information, principalement à titre gratuit, sous forme de conférences ou webinaires, de diffusion de livres blancs, de newsletters, de podcasts, etc. Conscients de notre rôle de « passeur du droit », nous mettons un accent particulier sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), de conformité et d'éthique des affaires.

- **Actions éducatives.** Nous engageons des actions pour promouvoir le droit et soutenir l'état de droit, ainsi que la démocratie au sein de la société. Ces actions commerciales ou non lucratives, visent principalement un public non professionnel comme les jeunes, les étudiants et les citoyens (par exemple : participation à des manifestations aux côtés des acteurs publics, récompense ou remise de prix, choix éditoriaux pour la publication d'ouvrages à visée éducative et/ou pour les non professionnels).

- **Activités non lucratives.** Nous menons des initiatives à but non lucratif pour aider les populations les plus vulnérables, en soutenant et en travaillant en collaboration et en partenariat avec les associations à but non lucratif qui aident les individus à comprendre et à exercer leurs droits. Nous choisissons les organisations que nous soutenons, et avec lesquelles nous sommes partenaires, sur la base de l'impact qu'elles peuvent avoir (notamment le nombre de personnes atteintes, un fort réseau associatif) et de leur complémentarité avec notre cœur de métier (par exemple, une approche grand public, une aide concrète à l'exercice des droits).

**Gouvernance** : en étroite lien avec le Comité ESG, l'équipe de direction et le Comité des parties prenantes, la Direction des Impacts ESG pilote et assure le suivi des actions et indicateurs avec le soutien opérationnel du Stream Non-profit et du Stream Contenu clair et fiable, et groupes de travail constitués ad hoc.



## PLAN D'ACTION 1

### Améliorer le suivi de nos actions et augmenter l'usage de nos contenus et solutions en ligne

Pour assurer un suivi efficace de l'utilisation de nos produits en ligne, nous avons instauré un **suivi statistique mensuel pour l'ensemble des sites internet qui diffusent de l'information juridique** (gratuitement ou non) proposés par le Groupe. Ce processus permet de recueillir des données pertinentes et actualisées sur l'utilisation de nos contenus, offrant ainsi une vision claire de leur impact et de leur efficacité.

Chaque mois, une revue des indicateurs clés (nombre de visiteurs uniques, nombre de visites) est présentée à l'équipe de direction. Cette démarche permet une évaluation de la performance de nos produits en ligne, ainsi que la mise en lumière des tendances et des opportunités d'amélioration.

Dans le cadre de cette initiative, nous accordons une importance primordiale à la confidentialité des données. Toutes les informations collectées sont traitées de manière sécurisée et anonymisée, garantissant ainsi la protection des données sensibles et le respect de la vie privée de nos utilisateurs.

#### → RÉSULTATS 2024

**35 MILLIONS**  
de visiteurs uniques\*

**101 MILLIONS**  
millions de visites

## PLAN D'ACTION 2

### Formaliser notre politique « accès au droit » et identifier les groupes ayant besoin d'un soutien spécifique

La notion d'accès au droit est un des fondements de la constitution et de l'activité de notre Groupe. Mais, parce qu'elle recouvre des dimensions multiples et qu'elle peut varier selon les contextes, il était important pour notre Groupe de prendre le temps de formaliser notre politique d'accès au droit, et en conséquence de **donner une vision claire et unique pour l'ensemble de nos parties prenantes, qui à la fois nous définit et nous engage.**

Un Groupe de travail *ad hoc* composé de collaborateurs issus de chaque pays a été constitué pour élaborer un texte qui, sur la base des travaux réalisés par le Comité des parties prenantes en 2023 établit une politique applicable à toutes les entités du Groupe, et qui reprend l'ensemble des dimensions que couvre l'accès au droit, telles qu'elles sont vécues au sein du Groupe. Cette politique est nommée « *Manifeste pour l'Accès au droit* ».

Notre engagement se décline en deux grands axes : rendre le droit plus intelligible et opérationnel (voir le détail en p. 42) et procurer un accès au droit au plus grand nombre (voir p. 39). Dans le cadre de notre manifeste, certains groupes spécifiques ont été identifiés pour leur apporter un soutien particulier, notamment les jeunes (actions éducatives), les populations vulnérables que nous soutenons par le biais d'action non lucratives (voir plan d'action p. 43) et les personnes en situation de handicap (voir p. 42).

## PLAN D'ACTION 3

### Contribuer à soutenir l'accès au droit par des actions à but non lucratif

Depuis plusieurs années, notre Groupe et ses filiales soutiennent des associations agissant pour garantir l'accès au droit. Parmi ces associations figurent notamment :

- la **Fondation Francis Lefebvre**, fondation familiale abritée par la Fondation de France qui s'attache à favoriser l'accès au droit 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 **DeQuelDroit** qui facilite l'intégration des populations étrangères en région PACA. **DeQuelDroit** 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 à ses utilisateurs de comprendre la réglementation en vigueur dans les pays d'accueil (Pays-Bas, France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni et Belgique), facilitant ainsi le démarrage d'une activité professionnelle ;
- **Praktizijns** aux Pays-Bas, une fondation grâce à laquelle nous fournissons nos produits à des prix adaptés aux besoins des avocats qui pratiquent l'aide juridique subventionnée par l'État ;
- la fondation **Lawyers for Lawyers**, un réseau d'avocats défendant leurs collègues menacés et entravés dans l'exercice de leur profession dans le monde entier ;
- la fondation **ICAM Cortina**, prônant la défense des professions juridiques, l'entraide et la construction d'une société plus juste, qui développe des projets visant à réduire la vulnérabilité dans la profession d'avocat et dans la société ;
- l'association **Résonances Humanitaires** qui accompagne les acteurs de l'humanitaire dans leur parcours professionnel à l'issue de leur mission en France ;
- l'association **espagnole Dàdoris** qui encadre et soutient financièrement des étudiants dotés de capacités élevées mais sans ressources matérielles suffisantes pour poursuivre leurs études.

En 2024, nous avons noué un partenariat avec les **Centres d'information sur les droits des femmes et des familles** (CIDFF). Ces centres informent chaque année plus de 400 000 personnes sur leurs droits en matière d'emploi, de parentalité et de violences conjugales. Nous leur donnons accès à nos ressources pendant au moins deux ans.

Depuis cette année, en Belgique, nous soutenons les sites **Justice-en-ligne.be** et **Questions-justice.be**, une initiative menée par des magistrats, des avocats et des universitaires belges au sein de l'Institut des études sur la Justice. Leur mission est de rendre la justice plus compréhensible pour le grand public grâce à des explications simples sur les droits et l'actualité juridique.

À noter également, en France, le **Trophée Direction[s]**, un événement Lefebvre Dalloz 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 2024, a été récompensée l'équipe du **Mouvement du Nid France pour « Y a quoi dans ma banane ? »**, un sac banane virtuel contre les violences sexuelles. Libérer la parole est l'un des enjeux qui ressort des treize projets qui composaient ce palmarès 2024. Les initiatives primées ont souvent misé sur le jeu pour permettre aux publics accompagnés, comme aux professionnels, d'aborder des sujets difficiles, souvent en appui de l'analyse de leurs pratiques.

Par ailleurs, plusieurs partenariats permettent la mise à dispositions d'ouvrages juridiques (essentiellement des codes et de la doctrine en droit pénal) au profit d'**établissements pénitentiaires**, en collaboration avec la Direction générale des établissements pénitentiaires en Belgique, le Conseil National des Barreaux en France, et le Département de l'Administration Pénitentiaire du ministère de la Justice et l'Association Antigone en Italie.

Enfin, le Groupe s'est mobilisé, **à la suite de la catastrophe climatique subie à Mayotte**, avec un don de 20 000 euros au Secours populaire. Même si nos initiatives sont principalement centrées sur l'accès au droit, l'ampleur de cet événement nous a motivés à prendre part aux opérations de soutien.

#### → RÉSULTATS 2024

**353 799 €**

de dons à des associations qui œuvrent à garantir l'accès au droit

**20 000 €**

de dons au soutien de Mayotte

## AIDER NOS CLIENTS ET LEURS CLIENTS À ÊTRE EN CONFORMITÉ AVEC LE DROIT ET À TIRER PARTI DU DROIT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS ACTIVITÉS

**Impacts positifs** pour la société : contribution à l'accès au droit pour tous, contribution à rendre le droit et la jurisprudence explicitement compréhensibles et intelligibles pour tous. **Opportunité** pour le Groupe : différenciation sur le marché par le maintien d'un attachement fort à la marque pour les clients, les partenaires et les employés, dont l'adhésion est un acte fort de sens.

**Politique : Manifeste pour l'Accès au droit - Rendre le droit plus intelligible et opérationnel** : le droit est un domaine complexe et à multiples facettes, intégrant non seulement les normes législatives et réglementaires, nationales, européennes et internationales, mais également la jurisprudence, la doctrine, la coutume et les usages (ci-après « le droit »). Pour aider nos clients professionnels et leurs clients à être en conformité avec les lois et règlements et à tirer parti du droit pour le développement de leurs activités, et faire valoir leurs droits, nous travaillons sur plusieurs axes.

- **Excellence.** Nous créons des contenus, solutions et formations de qualité, fiables, clairs et à jour, qu'ils soient en accès libre ou payants. Nos créateurs de contenus, internes ou externes, sont des experts reconnus, spécialistes de leur matière. Afin de garantir l'excellence de nos productions, et en particulier une interprétation honnête et fiable des sources officielles du droit, nos équipes ont élaboré et respectent des méthodologies, chartes éditoriales et pédagogiques, adaptées aux activités et aux besoins de nos clients.
- **Intelligence artificielle.** Nous nous engageons à avoir une utilisation maîtrisée de l'intelligence artificielle pour la génération de contenus assistés par l'IA au service de la diffusion et de la compréhension du droit, toujours sous supervision humaine. Cela se traduit par l'utilisation exclusive de sources fiables, la formation avancée de nos équipes, le respect de notre charte IA éthique, la sécurisation des systèmes d'IA, et la limitation de leur impact environnemental.
- **Expérience utilisateur.** Nous mettons tout en œuvre pour rendre nos contenus, produits et services compréhensibles et adaptés à nos divers publics, qui possèdent des niveaux d'expertise différents (entreprises, professionnels du droit et du chiffre, universitaires et étudiants, etc.). Nous déclinons nos contenus sur différents supports (papiers ou numériques) et formats, répondant aux besoins des différents utilisateurs : codes, ouvrages, documentations pratiques ou approfondies, revues juridiques, actualités, infographies, podcasts, vidéos, logiciels métiers et bases de données, conférences et formations (en présentiel ou à distance).
- **Contenus et formations.** Nous nous attachons à développer tous nos contenus en les rendant accessibles malgré la complexité intrinsèque du droit. Nos contenus sont rédigés et publiés dans un langage clair tout en restant techniquement correct, et donc directement opérationnels pour nos utilisateurs et clients. Nos formations sont conçues et dispensées pour permettre une assimilation et une mise en œuvre facile et rapide.

- **Produits et services.** Nous mettons nos utilisateurs au centre de nos développements pour leur assurer une expérience optimale. Leurs besoins et leurs attentes guident nos décisions et nous permettent de proposer des interfaces conviviales et intuitives pour nos solutions numériques et logiciels.

**Gouvernance** : en étroite liaison avec le Comité ESG, l'équipe de direction et le Comité des parties prenantes, la Direction des Impacts ESG pilote et assure le suivi des actions et indicateurs avec le soutien opérationnel du Stream contenu éditorial clair et fiable.

### PLAN D'ACTION 4

#### S'assurer d'avoir des lignes éditoriales formalisées pour garantir l'intelligibilité du droit à nos publics variés, avec des niveaux d'expertise différents

Dans la continuité des travaux concernant la formalisation de notre politique d'accès au droit (voir p. 40), nous avons commencé à travailler à la réalisation d'une **Charte éditoriale Groupe**, fixant les standards de qualité attendus de nos contenus d'édition, nos produits papiers ou numériques et nos solutions logicielles, basés sur le respect de méthodologies spécifiques et rigoureuses, l'orientation client et une utilisation maîtrisée de l'intelligence artificielle pour la génération de contenus. La finalisation de notre Charte éditoriale Groupe devrait aboutir en 2025.

#### CONTRIBUER À L'AUTONOMISATION DE GROUPES SPÉCIFIQUES DE PERSONNES GRÂCE À L'ACCÈS AU DROIT

**Impact négatif** sur la société : contribution à l'exclusion et à la privation de pouvoir de groupes spécifiques. **Impact positif** sur la société : contribution à l'autonomisation de groupes spécifiques de personnes grâce à l'accès au droit. **Opportunité** pour le Groupe : contribution à l'accès au droit pour le plus grand nombre.

**Politique** : Manifeste pour l'Accès au droit - Nous adaptons nos offres et solutions en ligne afin d'en garantir l'accessibilité à tous, incluant les personnes en situation de handicap. Nous travaillons à une approche d'accessibilité dès la conception pour la création de nos nouveaux services.

**Gouvernance** : la Direction des Impacts ESG et le Stream Accessibilité des produits numériques pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.

### PLAN D'ACTION 5

#### Faire un état des lieux et définir une feuille de route pour mettre en œuvre des normes d'accessibilité pour l'ensemble de nos solutions en ligne

Conscient de notre rôle à jouer en matière d'inclusion et d'équité, en 2024, nous avons décidé de réaliser un état des lieux de nos solutions en ligne en matière d'accessibilité et de se fixer une feuille de route pour la mise en conformité de l'ensemble de nos sites, avec une priorité donnée aux sites nouvellement créés. Un Stream Accessibilité des produits numériques a été créé pour initier cette mission.

Selon les pays, le standard sera soit des directives internationales comme le WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), soit des directives locales comme le RGAA (Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations) en France, dans le but de respecter la norme européenne 301 549 et les dispositions européennes et nationales sur l'accessibilité numérique.

Actuellement, les Pays-Bas sont très avancés sur le sujet avec notamment des principes d'accessibilité par défaut intégrés dans leur processus de conception ou design system depuis plusieurs années (appli-

cation des directives du WCAG) et, de fait, une très grande majorité de sites devraient être considérés comme conformes. Pour les autres pays, des travaux sont lancés pour intégrer effectivement les directives d'accessibilité dès 2025.

Dans tous les pays, des audits seront menés à partir de 2025 pour déterminer les niveaux de conformité et les plans d'actions qui en découleront. Actuellement, les Pays-Bas est le premier pays à avoir adopté l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans ses développements.

### → RÉSULTAT 2024

## 1 PAYS

a intégré l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans ses développements\*

Enjeux	Indicateurs	Périmètre	Résultats			Com-mentaires	Objectifs 2029
			2024	2023	2022		
Accès au droit - Droits civils et politiques des communautés & impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*	Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne*	Toutes les entités sauf Toovalu	35 millions*	34 millions	32 millions		Stabilité ou croissance
	Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne		101 millions	102 millions	91 millions		Stabilité ou croissance
	Montant des dons favorisant l'accès au droit		354 k€	301 k€	325 k€		Stabilité ou croissance
Accès au droit - Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux*	Nombre de pays ayant intégré l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans leurs développements*		1*	Pas de données	Pas de données	L'accessibilité par défaut est intégrée aux Pays-Bas.	La totalité des pays devra intégrer l'accessibilité par défaut dans les développements.



# INNOVATION RESPONSABLE

NOS ENJEUX

NOS RÉSULTATS

Tout au long de son développement, notre Groupe 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 nos clients. Nous nous engageons à adopter l'intelligence artificielle (IA) de manière à offrir un temps d'avance à nos clients dans un cadre fiable, sécurisé, éthique et responsable.



**5,2 %**  
des revenus consacrés  
à l'innovation

## Notre engagement éthique

**Signature du Pacte IA** - En tant que signataire du Pacte IA (initiative de l'Union européenne qui encourage les organisations à anticiper les exigences éthiques de la nouvelle loi sur l'intelligence artificielle (IA)), nous nous engageons à former nos collaborateurs, à adopter une stratégie de gouvernance de l'IA pour promouvoir son développement responsable au sein de notre entreprise et à travailler en direction de la conformité future avec la loi sur l'IA. Ce pacte sur l'IA nous incite à prendre des mesures pour nous conformer à la nouvelle réglementation avant les délais légaux (voir p. 54).

## L'IA fiable et sécurisée au service de nos clients

**GenIA-L**, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables, disponible dans tous les pays, fournit des informations précises et de qualité. Cette solution repose sur des normes strictes de sécurité des données et de respect de la vie privée, conformément à notre **charte IA éthique**. L'impact environnemental de la solution est également attentivement suivi et minimisé autant que possible (voir p. 50). GenIA-L a reçu le **Prix Franco-Britannique de l'intelligence artificielle** de la Chambre de commerce et de l'industrie franco-britannique.

**Partenariat avec PwC Tax & Legal Espagne** - Cet accord permet à la version personnalisée de la plateforme d'IA Harvey de PwC Tax & Legal Espagne d'accéder aux contenus juridiques et fiscaux de base de Lefebvre (contenus dits primaires). La plateforme sera accessible aux cabinets de conseil juridique et fiscal, ainsi qu'aux entreprises, via des accords de licence. Cette alliance stratégique a pour objectif d'intégrer l'un des outils d'IA générative les plus puissants

dans le monde juridique avec la base d'informations juridiques la plus pertinente sur le marché espagnol.

## Notre contribution pour une société plus innovante et responsable

**Lancement d'offres de formation en intelligence artificielle pour les entreprises et pour le secteur public** - Plus de vingt formations ont été créées pour accompagner les entreprises pour s'initier à l'IA générative, renforcer l'efficacité professionnelle grâce à l'IA et accompagner l'utilisation de l'IA en fonction des besoins spécifiques de chaque métier (RH, DAF, experts-comptables, juristes etc.). Par ailleurs, Lefebvre Dalloz et Docaposte se sont associés pour lancer des formations sur l'IA afin d'accompagner les acteurs publics dans l'adoption de cette technologie et améliorer la gestion et l'accessibilité des services publics en France.

**Création de l'école CyberSup** - La Plateforme, grande école du numérique pour tous, et FROJAL, se sont associés pour créer CyberSup, école supérieure de cybersécurité et d'IA. L'école forme des profils aux compétences de pointe, à la croisée de l'informatique et du réglementaire : elle combine ainsi l'excellence de la pédagogie développée par La Plateforme depuis 2019 avec l'expertise reconnue de Lefebvre Dalloz dans le domaine réglementaire, en particulier dans le droit du numérique.

**Contribution au projet Scribe** - Lauréat de l'appel à projets de BPI France (plan d'investissement France 2030) intitulé « *Communs numériques pour l'intelligence artificielle générative* », ce projet a pour ambition de stimuler le développement de modèles open source pour certaines applications, notamment dans les domaines du droit et de la santé, en coopération avec des entreprises spécialisées.



**OFFRIR UN TEMPS  
D'AVANCE À NOS  
CLIENTS**

# NOS ENJEUX

Innovation responsable			
Enjeux	Gouvernance	Politiques	
<b>Impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*</b>	<b>Développer une culture de l'auto-disruption et de l'innovation éthique pour donner aux clients une longueur d'avance, dans le respect du droit et de l'éthique.*</b>	Direction Innovation et Direction des Impacts ESG	Politique IA Groupe, Pacte IA
<b>Sécurité et protection des données, cybersécurité*</b>	<b>Mettre en œuvre des solutions et des processus de cybersécurité qui permettent de garantir un niveau adéquat de protection du patrimoine informationnel.*</b>	Group Security, Council, Group Security Office, DPOs et Direction des Impacts ESG - équipe Éthique et conformité	Politique de sécurité de l'information, politiques de confidentialité des données personnelles, Directive stratégique de sécurité - gestion de la sécurité dans les relations avec les fournisseurs, Directive technique de sécurité - gestion des incidents de sécurité, Directive stratégique de sécurité - intégration de la sécurité dans les projets

# NOS RÉSULTATS

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
Innovation responsable - Droits civils et politiques des communautés & impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux				
<b>Développer une culture de l'auto-disruption et de l'innovation éthique pour donner aux clients une longueur d'avance, dans le respect du droit et de l'éthique.*</b>	Plan d'action 1 - Déployer la solution GenIA-L dans tous les pays du Groupe  Plan d'action 2 - Développer un POC de la solution InDyspensable issue du LightSpeed Hackathon  Plan d'action 3 - Organiser le 3 <sup>e</sup> LightSpeed European Startup Accelerator et accompagner les startups sélectionnées	Nombre d'offres commerciales issues d'initiatives d'innovation > 2  Part des revenus consacrée à l'innovation > 5 %	<b>Nombre d'offres commerciales issues d'initiatives d'innovation* = 7</b>  Part des revenus consacrée à l'innovation = 5,2 %	GenIA-L, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables, a été déployée dans les pays du Groupe et offre à nos clients une expérience unique (voir p. 50).
	Soutenir l'innovation en matière d'open data et les possibilités offertes par l'intelligence artificielle d'une manière éthique (respect de la vie privée, informations fiables, respect de la propriété intellectuelle, etc.).	Plan d'action 4 - Définir une politique d'IA éthique claire, expliquant notre approche à nos clients	Formaliser notre politique Groupe IA éthique et la déployer dans tous les pays	La politique Groupe IA éthique a été finalisée début 2025 et son déploiement a été reporté au 1 <sup>er</sup> semestre 2025 dans chacun des pays de Groupe.
Innovation responsable - Sécurité et protection des données, cybersécurité				
<b>Mettre en œuvre des solutions et des processus de cybersécurité qui permettent de garantir un niveau adéquat de protection du patrimoine informationnel.*</b>	Plan d'action 5 - À l'image de la procédure existant en France, formaliser une procédure « validation sécurité » localement adaptée dans un autre pays du Groupe	Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité / protection des données de l'ensemble des projets a été formalisée > 1	<b>Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité / protection des données de l'ensemble des projets a été formalisée* = 1</b>	Même si l'objectif 2024 n'est pas atteint, deux pays sont en cours de finalisation de la procédure « validation sécurité » pour l'ensemble des projets (voir p. 54).
Assurer la protection des données des parties prenantes externes (clients, prospects) et internes dans nos activités commerciales, nos logiciels et services numériques.*	Plan d'action 6 - Poursuivre la sensibilisation des collaborateurs sur la protection des données	% de collaborateurs sensibilisés au RGPD > 75 %	<b>% de collaborateurs sensibilisés à la protection des données* = 85 %</b>	Le périmètre de cet indicateur est France pour cet exercice (voir p. 55). À partir de 2025, l'ensemble des pays sera inclus.

## DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'AUTO-DISRUPTION ET DE L'INNOVATION RESPONSABLE POUR DONNER AUX CLIENTS UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS LE RESPECT DU DROIT ET DE L'ÉTHIQUE

**Opportunité** pour le Groupe : développement de notre offre pour répondre aux nouveaux besoins, avec un avantage compétitif majeur pour nos clients : des solutions éthiques et responsables donc fiables pour eux. **Impact négatif** sur la société : contribution au développement et à l'utilisation d'une intelligence artificielle non éthique.

**Politique IA éthique** : en ligne avec notre raison d'être et notre stratégie, le cadre éthique que nous défendons s'appuie sur les recommandations européennes et internationales en matière d'éthique de l'intelligence artificielle (IA) et des données. Il prend en compte les écosystèmes et environnements des pays où nous opérons et comprend les principes suivants :

- fiabilité : nous concevons des IA fiables, robustes et sécurisées ;
  - sobriété : nous concevons des IA sobres et promovons un usage raisonnable sous l'angle énergétique ;
  - confidentialité : nous garantissons le respect de la vie privée et la confidentialité ;
  - transparence : nous rendons transparent le fonctionnement de nos IA et nous informons nos utilisateurs chaque fois que nous recourons à des IA ;
  - supervision humaine : nous assurons une supervision humaine de bout en bout ;
  - propriété intellectuelle : nous protégeons le droit d'auteur.
- Cette politique a pour objectif de définir les règles et les procédures nécessaires pour garantir une utilisation sécurisée, éthique et conforme des technologies d'IA au sein de notre organisation. Elle vise à :
- encadrer l'utilisation de l'IA : fournir des directives claires sur l'utilisation acceptable des technologies d'IA, en alignement avec la vision et les objectifs stratégiques qui s'y réfèrent ;
  - assurer la protection des données sensibles : garantir que toutes les informations confidentielles et propriétaires sont protégées contre tout accès, utilisation ou divulgation non autorisées ;
  - être en conformité réglementaire : s'assurer que toutes les activités liées à l'IA sont conformes aux lois, réglementations et normes applicables ;
  - promouvoir une culture de *security by design* : encourager une prise de conscience et une responsabilité collective en matière de sécurité et d'éthique dans l'utilisation de l'IA, dès la conception et l'ingénierie.

**Gouvernance** : la Direction Innovation pilote et déploie la stratégie et le développement de l'innovation Groupe, tandis que la Direction des Impacts ESG apporte son expertise en matière d'éthique. Ensemble, elles œuvrent à développer une culture de l'auto-disruption et de l'innovation éthique.

Le développement d'une culture d'innovation éthique, au service de nos clients, nécessite non seulement 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**, mais également dans la formation continue de nos équipes 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. Nos trois principaux plans d'action pour 2024 en la matière reflètent ces trois axes.

### PLAN D'ACTION 1

## Déployer la solution GenIA-L dans tous les pays du Groupe

Notre **équipe européenne dédiée à la recherche et développement** et nos **équipes IT au niveau de chaque filiale** explorent au quotidien les nouvelles technologies (*machine learning*, nouveaux algorithmes d'intelligence artificielle). 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, nos équipes ont 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, pour donner naissance à **GenIA-L, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables**. 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.

**GenIA-L**  
Generative AI for Legal

GenIA-L a reçu le **Prix franco-britannique de l'intelligence artificielle de la Chambre de commerce et de l'industrie franco-britannique** qui reconnaît et promeut l'excellence en matière de technologie et d'innovation, de développement durable et de réussites entrepreneuriales au sein de la communauté d'affaires franco-britannique.

Lancé en Espagne dès 2023, **GenIA-L est désormais disponible dans tous les pays du Groupe**. Cette technologie est déclinée selon les différentes modalités pour s'adapter à nos différents pays, marchés et produits. Ainsi, **GenIA-L for Search** permet notamment de générer des réponses sur la base des fonds doctrinaux, propose des synthèses ou encore des cas d'usage. **GenIA-L Docs** analyse et résume la jurisprudence. **GenIA-L Assistant** est une solution complète qui allie la rédaction et l'analyse de documents juridiques et permet de gérer des dossiers de bout en bout dans un univers sécurisé et fiable. L'utilisateur peut ainsi dialoguer avec GenIA-L et trouver ainsi un vrai assistant pour l'accompagner et accélérer son travail.

À noter qu'en France, GenIA-L for search est mis à disposition de plus de 10 000 avocats parisiens, exerçant à titre individuel ou dans un cabinet comprenant au maximum deux avocats, dans le cadre d'un accord avec le Barreau de Paris. Aux Pays-Bas, le *Juridisch Loket* (bureau d'aide juridique) utilise GenIA-L pour aider ses agents à fournir des réponses précises et efficaces aux questions juridiques posées par ses bénéficiaires.

Pour assurer une totale **sécurité et confidentialité des données**, les équipes de développement travaillent en étroite collaboration avec le Group Security Office et l'équipe Éthique et conformité et s'assurent du respect de l'ensemble de nos engagements et politiques (notamment IA éthique, sécurité de l'information, confidentialité des données personnelles) en optant pour des méthodes de *security and privacy by design* (voir p. 54). En particulier, aucune donnée utilisateurs ne sert à l'entraînement de nos modèles.

En ce qui concerne l'**impact environnemental de GenIA-L**, nous dimensionnons l'hébergement au plus près des besoins des utilisateurs et limitons la génération de texte au strict nécessaire, pour éviter toute surconsommation superflue ; les nouvelles interfaces utilisateurs ont été optimisées dès leur conception.

Par ailleurs, nous avons initié une étude, avec l'appui de notre filiale Toovalu, dont les résultats sont attendus début 2025, pour évaluer finement l'impact de cette solution et, le cas échéant, mettre en œuvre des actions appropriées dans les plus brefs délais.

### PLAN D'ACTION 2

## Développer un POC (preuve de concept) de la solution InDyspensible issue du LightSpeed Hackathon

Depuis 2020, nous proposons un programme européen 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 un jour par semaine pendant près de deux mois au développement de son projet, accompagné par des coachs experts en incubation d'idées innovantes.

En 2024, une vingtaine de collaborateurs a participé à ce programme et le projet **InDyspensible** a été sélectionné pour être développé sous forme de POC (*Proof Of Concept* - preuves de concept) puis de MVP (*Minimum Viable Product* - produit minimum viable). Ce projet avait pour objectif de créer une solution pour nos clients Dys (dyslexiques, dysgraphiques, etc.) afin de les aider à mieux naviguer et comprendre nos contenus. Après la construction d'un premier prototype et échanges avec des utilisateurs, le projet a été réorienté pour s'adresser non seulement aux utilisateurs atteints de troubles Dys mais également à un public plus large, avec des fonctionnalités permettant la reformulation et le résumé de textes juridiques et a été rebaptisé **MyWay**. L'équipe poursuit ses travaux pour définir une stratégie et un business plan pour s'assurer de la viabilité du projet.



## PLAN D'ACTION 3

## Organiser le 3<sup>e</sup> LightSpeed European Startup Accelerator et accompagner les startups sélectionnées

La construction de nos solutions innovantes passe aussi par la collaboration avec notre écosystème. L'accélérateur LightSpeed accompagne les **legal-techs** 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 a été de développer des solutions axées sur l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance), ainsi que l'IA (intelligence artificielle) générative pour l'industrie juridique. Nous voulions également proposer des solutions juridiques adaptées au marché des entreprises, couvrant des domaines tels que les ressources humaines et la conformité.

En 2024, les 8 start-ups sélectionnées ont développé leurs solutions grâce à notre programme.

ARTIFICIEEL   

Renaiss   

Durant la phase d'accélération, nos équipes ont testé **l'intégration des solutions développées par trois des start-ups avec les contenus du Groupe et les bases de données de cabinets clients tests.**

C'est notamment le cas pour :

- **Artificieel** (Belgique) qui utilise une IA avancée intégrant la connaissance de la législation et de la jurisprudence pour rechercher des documents juridiques et simplifier les processus juridiques ;
- **Renaiss** (Espagne), alimenté par l'IA, qui s'appuie sur des données et des documents internes pour améliorer les process et opérations ;
- **Tucan** (Allemagne) : le logiciel de Tucan, alimenté par l'IA, fournit des résumés automatisés de réunions et de textes, adaptés à des besoins spécifiques.

En France, nos équipes ont testé l'intégration de l'offre **l'Appel expert Lefebvre Dalloz** au sein de la plateforme **Ava HR**, afin de renforcer les réponses de l'IA par de l'intelligence humaine. 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.

Une **newsletter commune à Lefebvre Dalloz et Suzan AI sur l'AI Act et l'émergence de nouvelles normes** a été lancée. 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. Les équipes ont également travaillé à une réponse conjointe à un appel à projets de BPI France.

En Italie, les équipes **Lefebvre Giuffrè** et de **diFacile** ont testé l'intégration du module de recouvrement des impayés développé par la start-up, directement au sein de l'environnement **Cliens Cube**.

Aux Pays-Bas, une étude de marché et d'expérience utilisateurs a été réalisée afin d'explorer le potentiel d'une offre conjointe avec **Govin**. Govin offre aux sociétés de capital-risque, aux fondateurs et aux membres de conseils d'administration une solution pour gérer la gouvernance d'entreprise de manière simple et transparente, avec des flux de travail faciles et des informations exploitables pour les accords juridiques. Enfin, un programme de formation conjoint **Sdu - Salacia** a été élaboré pour présenter la collecte de données ESG par le biais de la plateforme Salacia, un système de comptabilité entièrement automatisé conçu pour les rapports ESG.

Les offres commerciales issues d'initiatives d'innovation sont :

- **GenIA-L**, la première solution européenne d'IA générative utilisant des contenus juridiques fiables, développée par notre équipe européenne dédiée à la recherche et développement et nos équipes IT locales, qui a été déclinée en cinq offres commerciales distinctes en Allemagne, en Belgique, en France, en Italie, aux Pays-Bas, pour s'adapter à nos différents pays, marchés et produits ; une offre a également été lancée fin 2024 au Royaume-Uni (hors périmètre DPEF) ;
- **Compliance thermometer** (issu du concours Innovation 2022) qui aide les entreprises à mettre en évidence de manière simple les principaux domaines dans lesquels elles doivent concentrer leurs efforts. Grâce à un questionnaire sur leur secteur d'activité et leurs salariés, une série d'obligations légales applicables sera mise en évidence et une évaluation du niveau de conformité actuel du client sera affichée ;
- **True screen** (issu du programme Lightspeed European Startup Accelerator 2022), une application mobile qui permet de certifier n'importe quel media (photo, vidéo, etc.) généré par une tablette ou un smartphone, et lui confère une valeur de preuve.

## SOUTENIR L'INNOVATION EN MATIÈRE D'OPEN DATA ET LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE D'UNE MANIÈRE ÉTHIQUE

**Opportunité** pour le Groupe : développement de notre offre pour répondre aux nouveaux besoins, avec un avantage compétitif majeur pour nos clients : des solutions éthiques et responsables donc fiables pour eux. **Impact négatif** sur la société : contribution au développement et à l'utilisation d'une intelligence artificielle non éthique.

**Politique IA éthique** : voir p. 50.

**Gouvernance** : la Direction Innovation pilote et déploie la stratégie et le développement de l'innovation Groupe, tandis que la Direction Impact ESG apporte son expertise en matière d'éthique.

## PLAN D'ACTION 4

## Définir une politique d'IA éthique claire, expliquant notre approche à nos clients

L'analyse de double matérialité effectuée en 2023 a mis en lumière l'importance cruciale de l'innovation

éthique pour nos parties prenantes, soulignant par là même une opportunité significative. En réponse à cette prise de conscience, nous avons entrepris des actions concrètes pour adresser cette question et encourager une adoption réfléchie et raisonnable de l'IA générative.

Un groupe de travail a été constitué avec pour mission de formuler une **politique Groupe d'IA éthique**. Cette politique a pour ambition de promouvoir des normes élevées de transparence, de responsabilité et de respect des droits fondamentaux. Elle sert de guide à nos actions et décisions relatives à l'usage des systèmes d'intelligence artificielle, en insistant sur la sécurité et la robustesse technique des solutions mises en œuvre, le respect de la vie privée, la protection des données, la transparence dans la communication et la nécessité d'une supervision humaine. Cet engagement est pris envers nos clients et, plus largement, toutes nos parties prenantes.

La politique Groupe IA éthique a été finalisée début 2025 et son déploiement a été reporté au 1<sup>er</sup> semestre 2025 dans chacun des pays de Groupe.

Parallèlement, nous avons **renforcé la sensibilisation de nos équipes** à cet enjeu crucial en instaurant des formations et des sessions de sensibilisation, y compris à travers des modules de formation interactifs sur l'IA générative, proposés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Également, le 25 septembre 2024, **nous avons franchi une étape importante en signant le Pacte IA**, une initiative de l'Union européenne qui encourage les organisations à anticiper la nouvelle loi sur l'IA. En tant que signataire, nous nous engageons à former nos collaborateurs, à adopter une stratégie de gouvernance de l'IA pour promouvoir son développement responsable au sein de notre entreprise et à travailler en direction de la conformité future avec la loi sur l'IA. Nous nous attelons également à créer une cartographie de l'ensemble de nos systèmes d'IA et à former nos collaborateurs à l'IA. Ce pacte sur l'IA nous incite à prendre des mesures pour nous conformer à la nouvelle réglementation avant qu'elle soit applicable.

## METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET DES PROCESSUS DE CYBERSÉCURITÉ QUI PERMETTENT DE GARANTIR UN NIVEAU ADÉQUAT DE PROTECTION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL

**Risque** pour le Groupe : cyberattaques, pouvant provoquer un arrêt temporaire de l'activité, altérer le système d'information, générer des fraudes diverses, entraîner des pertes/fuites de données.

## → RÉSULTATS 2024

# 5,2 %

des revenus consacrés  
à l'innovation

# 7 OFFRES COMMERCIALES

issues d'initiatives d'innovation\*

## Politiques :

- **Politique de sécurité de l'information (PSI).** La sécurité de l'information 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 de notre Groupe. 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 PSI 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.
- **Gestion des incidents de sécurité.** Nous avons mis en place des mesures et des procédures spécifiques pour faire face à des incidents de sécurité 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, 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.
- **Directive technique de sécurité de gestion de la sécurité dans les relations avec les fournisseurs.** Ce document établit les normes et les pratiques de sécurité que tous les fournisseurs doivent respecter lorsqu'ils interagissent avec notre Groupe. Il définit clairement les exigences en matière de protection des données sensibles, d'accès sécurisé aux systèmes, de gestion des risques et de conformité aux réglementations en vigueur.
- **Directive stratégique de sécurité - Intégration de la sécurité dans les projets.** Ce document définit les principes de l'approche *security by design* menée pour tout nouveau projet.
- **Gouvernance :** Le Group Security Council est l'instance de gouvernance dédiée à la cybersécurité du Groupe. Composée du Group Security Office et des relais locaux dans chaque pays, ce conseil joue un rôle clé dans la prise de décision et l'élaboration de la démarche cyber du Groupe. Le Group Security Office apporte notamment ses préconisations techniques et stratégiques. Il organise régulièrement les campagnes de formation et de sensibilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs (plateforme interactive, communications spécifiques, événements dédiés et Cercle Ambassadeurs & Ambassadrices Cyber).

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. 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, et en particulier les solutions GenIA-L for search et GenIA-L assistant (voir p. 50).

## PLAN D'ACTION 5

## À l'image de la procédure existant en France, formaliser une procédure de « validation sécurité » localement adaptée dans un autre pays du Groupe

Sous le contrôle du Group Security Office, nous avons mis en place un suivi de la « validation sécurité » de l'ensemble des projets métier et IT, qui se fait via une instance de gouvernance (Architecture Review Board) en France, depuis 2022. 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 de données, de technologie.

Dans les autres pays du Groupe, des systèmes de contrôle du volet cybersécurité des projets métiers et IT sont en place et garantissent évidemment la sécurité de nos produits et services, conformément aux normes locales ou européennes en vigueur et certains standards de sécurité et de qualité (par exemple notre filiale espagnole Lefebvre est certifiée ISO 27001, notre filiale néerlandaise Sdu s'est engagée dans des processus de qualité (QualityMark30, ISO et ISAE) qui devraient aboutir à des certifications en 2025). Parce que cet enjeu est hautement stratégique pour notre Groupe, notre ambition est d'aller au-delà des normes et standards en la matière avec une procédure dite « validation sécurité » pour l'ensemble des projets, déployée dans tous les pays du Groupe.

Notre objectif est de poursuivre l'accompagnement sécurité de tous les projets dès leur conception, sous le contrôle du Group Security Office, et d'étendre cette démarche à l'ensemble des entités du Groupe. Ainsi, en 2024, les Pays-Bas et la Belgique ont travaillé sur leur procédure formelle de « validation sécurité » pour tous les projets et les procédures devraient être finalisées en 2025. Actuellement, la France est le premier pays à avoir mis une procédure formelle de validation sécurité de l'ensemble des projets métier et IT.

## → RÉSULTAT 2024

# 1 PAYS

ayant adopté une procédure formelle de « validation sécurité » pour tous les projets IT et métiers\*

## ASSURER LA PROTECTION DES DONNÉES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES ET INTERNES DANS NOS ACTIVITÉS COMMERCIALES, NOS LOGICIELS ET SERVICES NUMÉRIQUES

**Risque** pour le Groupe : cyberattaques, pouvant provoquer un arrêt temporaire de l'activité, altérer le système d'information, générer des fraudes diverses, entraîner des pertes/fuites de données.

**Politiques de confidentialité et de politiques de gestion des cookies déployées dans chaque pays :** conformément à la réglementation européenne (Règlement Général sur la Protection des Données ou RGPD) et à ses déclinaisons locales, nous garantissons notamment la protection des données personnelles, le respect de la vie privée, le respect du consentement, lors de l'utilisation de sites web et d'applications en ligne.

**Gouvernance :** 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) ou des Privacy managers dans chaque pays où nous exerçons nos activités**. Les délégués à la protection des données et Privacy managers 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 (application de la politique générale de confidentialité, gestion des consentements, registres de traitements, traitement des demandes d'exercices de droits, etc.). Cela permet d'assurer un suivi et, le cas échéant, mettre en place des mesures correctives.

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).

## PLAN D'ACTION 6

## Poursuivre la sensibilisation des collaborateurs sur la protection des données

Les référents/relais et les DPO veillent 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.

Ainsi, 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, kit de mise en conformité des sites web, accès aux supports de formation etc.

Une plateforme a été déployée pour le Groupe pour permettre la sensibilisation de tous les collaborateurs sur les sujets transverses et stratégiques, incluant notamment la protection des données personnelles et la lutte contre la corruption. Pour assurer une assimilation optimale, les campagnes de sensibilisation alternent tous les ans entre ces deux thématiques. La dernière campagne RGPD a été organisée en 2023. À cette date, nos efforts de sensibilisation étaient spécifiquement tournés vers la France et seules les données de la France ont été recueillies. Le résultat présenté ci-après concerne donc uniquement la France mais, à l'avenir, le résultat sera calculé pour le Groupe dans son ensemble.

## → RÉSULTAT 2024

# 85 %

des collaborateurs sensibilisés à la protection des données\*



Enjeux	Indicateurs	Périmètre	Résultats			Commentaires	Objectifs 2029
			2024	2023	2022		
Innovation responsable - Droits civils et politiques des communautés & impacts liés à l'information pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux*	Nombre d'offres commerciales issues d'initiatives d'innovation*	Toutes les entités sauf Toovalu	7*	Pas de données		5 offres distinctes GenIA-L, Compliance thermometer et True screen	Stabilité ou croissance
	Part des revenus consacrée à l'innovation		5,2 %	Pas de données			Stabilité ou croissance
	Nombre de pays ayant déployé la politique éthique de l'IA		0	Pas de données		La politique IA éthique Groupe a été finalisée début 2025 et son déploiement a été reporté au 1 <sup>er</sup> semestre 2025 dans chacun des pays de Groupe.	La totalité des pays devra avoir déployé la politique éthique de l'IA.
Innovation responsable - Sécurité et protection des données, cybersécurité*	Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité / protection des données de l'ensemble des projets a été formalisée*		1*	1	Pas de données	Cette procédure est effectivement en France depuis 2022. Deux pays (Belgique et Pays-Bas) ont travaillé sur le sujet en 2024 pour un déploiement en 2025 (voir p. 54).	La totalité des pays devra intégrer ce process.
	% de collaborateurs sensibilisés au RGPD*	France	85 %*	Pas de données		À partir de 2025, le périmètre sera Groupe.	75 %



# LA CONFORMITÉ COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

NOS ENJEUX

NOS RÉSULTATS

Nos partenaires évoluent dans un environnement juridique complexe, technique et mouvant, notamment en matière de conformité au sens large (protection des données personnelles, législation anti-corruption ou encore critères ESG - Environnement, Social et Gouvernance). Les obligations des entreprises ne cessent de croître, les obligeant à se doter en connaissance, compétences et logiciels.

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) vient ajouter de nouvelles obligations réglementaires aux entreprises sur les enjeux ESG. Dans ce contexte, 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.



## Satisfaction clients

Au cœur de nos développements, nous plaçons invariablement le client et sa satisfaction. Cette approche guide l'ensemble de nos offres et nous accordons une attention toute particulière à la satisfaction de nos clients concernant nos nouvelles offres ESG (voir p. 62).

**NPS clients = 32,8 points**

**NPS offres ESG = 41,7 points**

## Aider nos clients à intensifier et optimiser leurs efforts sur les questions ESG

**Une solution ESG complète** - Nous avons développé une solution de bout en bout pour aider nos clients à aborder les enjeux ESG, en couvrant les aspects légaux et réglementaires, tout en définissant une stratégie ESG pour renforcer leur différenciation et leur efficacité opérationnelle. Cette offre comprend des contenus juridiques, des formations ESG / RSE (responsabilité sociale des entreprises) et une solution logicielle pour la mise en œuvre des stratégies ESG et la production des rapports ESG (voir p. 62).

**Acquisition de Toovalu** - Cette nouvelle filiale de notre Groupe accompagne nos clients pour intégrer la responsabilité sociétale, les enjeux climat et leur impact au cœur de leur stratégie. Pionnier en stratégie climat dès 2012, Toovalu a développé un logiciel de pilotage de la stratégie climat, RSE et CSRD. Reconnu pour son engagement, Toovalu est certifié B-corp depuis 2017, et est une entreprise à mission depuis 2019 (voir p. 62).

**Guide « CSRD essentials »** - Rédigé et coordonné par Abrial Gilbert-d'Halluin, EU and Engagement Director à la GRI (Global Reporting Initiative), avec le soutien de la GRI et de Pascal Durand, Député européen et Rapporteur de la CSRD, ce guide est disponible en anglais, en français, en néerlandais, en espagnol et en italien et peut être téléchargé gratuitement. Il permet une première approche à la fois accessible et précise de la CSRD (voir p. 62).

## Être un exemple pour nos clients

**Un engagement clair et public** - Nous nous engageons clairement pour promouvoir la conformité comme levier de développement, lors de multiples conférences ou prises de position. Ainsi, le 15 mai 2024, nous étions partenaires du **webinaire « CSRD: Implementation and Beyond »** organisé par Pascal Durand, Député européen et Rapporteur de la CSRD et la GRI. Nous prenons régulièrement la parole **dans les médias** (Les Échos, le Parisien, Challenges, la Tribune) pour démêler le vrai du faux et proposer une **posture de développement stratégique plutôt que de stricte « conformité »**. De plus, en collaboration avec **Les Surligneurs**, nous diffusons des actualités de *legal checking*, qui vérifient les allégations faites par des personnes publiques, en particulier dans le domaine de l'ESG (voir p. 62). Nous nous engageons auprès de **réseaux qui soutiennent la fonction de directeur du développement durable** et l'importance du développement durable dans les entreprises, comme l'EASP (European Association of Sustainability Professionals) en Europe, le Collège des Directeurs du Développement durable (C3D) en France ou le MVO Nederland aux Pays-Bas.

**Un devoir d'exemplarité** - Pour rester fidèles à nos engagements, mais aussi pour explorer concrètement l'impact des nouvelles normes en entreprise, afin de partager cette expérience enrichissante avec nos clients, nous anticipons les obligations légales à chaque fois que cela est possible et pertinent (par exemple CSRD, IA Act). Nous créons également des outils que nous appliquons en interne (notamment pour la mesure de notre conformité), qui pourront potentiellement être proposés à nos clients (voir p. 64).

**PERMETTRE  
À NOS CLIENTS  
D'ÊTRE EN  
CONFORMITÉ  
ET DE S'APPUYER  
SUR LE DROIT  
COMME LEVIER DE  
PERFORMANCE**



# NOS ENJEUX

La conformité comme levier de développement			
Enjeux		Gouvernance	Politiques
<b>Renforcer la conformité pour promouvoir le développement des affaires*</b>	<b>Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre aux clients d'être en conformité et d'utiliser la loi comme levier de développement.*</b>	Directions commerciales et marketing, Direction Offre ESG, Direction des Impacts ESG	Manifeste pour l'Accès au droit
Engagement ESG clients	Aider les clients à intensifier leurs efforts sur les questions ESG (Environnement, Social, Gouvernance) à travers nos produits, services et partenariats.		
	Être un exemple pour nos clients en termes de Développement Durable et d'engagement ESG.		

# NOS RÉSULTATS

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Renforcer la conformité pour promouvoir le développement des affaires</b>				
<b>Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre aux clients d'être en conformité et d'utiliser la loi comme levier de développement.*</b>	Plan d'action 1 - Réaliser régulièrement des études sur les attentes des clients et des études de satisfaction, en tirant les plans d'action qui en découlent	NPS clients > 38,8	<b>NPS clients* = 32,8</b>	En baisse mais avec un pourcentage de promoteurs similaires (note égale ou supérieure à 9 sur 10).
<b>Engagement ESG clients</b>				
Aider les clients à intensifier leurs efforts sur les questions ESG (Environnement, Social, Gouvernance) à travers nos produits, services et partenariats.	Plan d'action 2 - Augmenter la diffusion de nos contenus, solutions, logiciels et formations ESG en Europe	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation) > 37,6  Part du revenu généré par les offres ESG et conformité > 3,5 %	NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation) = 41,7  Part du revenu généré par les offres ESG et conformité = 3,75 %	Dans le cadre de notre offre ESG complète (contenus, formation, logiciel), acquisition de Toovalu (voir p. 62).
Être un exemple pour nos clients en termes de Développement Durable et d'engagement ESG.	Plan d'action 3 - Anticiper les évolutions légales issues de la CSRD et l'IA Act et les intégrer au plus tôt  Plan d'action 4 - Mettre en place un système de mesure de la conformité (RGPD et anti-corruption) à appliquer en premier lieu à nous-mêmes		Pas d'objectif chiffré en 2024	Anticipation et engagements pris par le Groupe en matière de CSRD et IA éthique ; mise en place d'un index conformité interne Groupe (voir p. 64).

## RENFORCER LA CONFORMITÉ POUR PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

**Impact positif** pour la société : contribution à rendre la loi et la jurisprudence explicitement compréhensibles et intelligibles pour tous.

**Politique : Manifeste pour l'Accès au droit** - Pour aider nos clients professionnels et leurs clients à être en conformité avec les lois et règlements et à tirer parti du droit pour le développement de leurs activités, et à faire valoir leurs droits, nous créons des contenus, solutions et formations de qualité, clairs et fiables et mettons nos utilisateurs au centre de nos développements (voir p. 39).

**Gouvernance** : les Directions commerciales et marketing déploient la stratégie et le déploiement des offres, produits et services, tandis que la Direction des Impacts ESG apporte son soutien pour améliorer les pratiques durables.

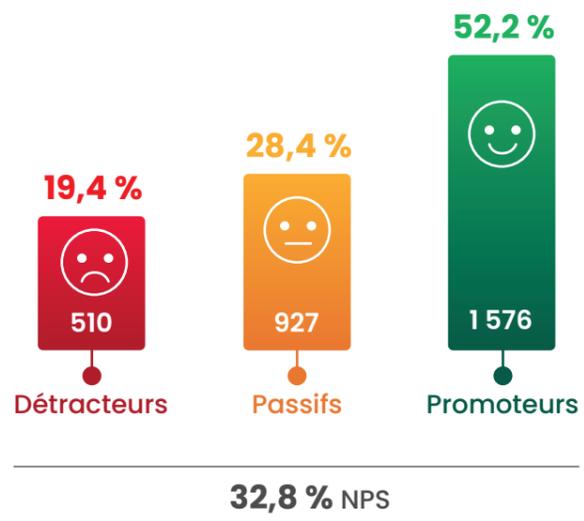
**PLAN D'ACTION 1**

**Réaliser régulièrement des études sur les attentes des clients et des études de satisfaction, en tirant les plans d'action qui en découlent**

Dans le cadre de notre approche centrée sur les clients, nous menons régulièrement des enquêtes de satisfaction et des études approfondies afin de mieux appréhender les besoins de notre clientèle. Cette démarche s'inscrit dans notre engagement constant en faveur de l'orientation clients et de l'amélioration continue de nos services.

Chaque année, nous calculons et produisons un Net Promoter Score (NPS) Groupe, un indicateur clé nous permettant d'évaluer la satisfaction et la fidélité de nos clients. En analysant les résultats du NPS, nous identifions les points forts à valoriser et les axes d'amélioration à privilégier. Sur la base de ces évaluations, nous élaborons des plans d'action ciblés et adaptés, visant à répondre de manière proactive aux attentes de nos clients. Ces actions nous permettent d'ajuster nos stratégies, de renforcer notre relation avec notre clientèle et de garantir une expérience client optimale à chaque étape de leur parcours.

En 2024, le NPS clients est de 32,8 points. Cela signifie que 52,2 % des clients interrogés ont noté à 9 ou 10 (sur une échelle de 0 à 10) la probabilité de recommander nos produits à un collègue ou un ami.



→ **RÉSULTAT 2024**

**32,8 POINTS\***  
NPS clients

**ENGAGEMENT ESG CLIENTS**

**Impacts positifs** pour la société : contribution à l'intégration de l'ESG dans les stratégies et pratiques de nos clients, avec - à travers eux - de larges effets sur les droits humains, l'environnement et l'éthique des affaires.

**Politique : Manifeste pour l'Accès au droit** - Conscient de notre rôle de « passeur du droit », nous mettons un accent particulier sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance, de conformité et d'éthique (voir p. 39).

**Gouvernance** : la Direction Offre ESG déploie la stratégie et le déploiement des offres, produits et services ESG, tandis que la Direction des Impacts ESG apporte son soutien, en adoptant des pratiques démontrant l'engagement du Groupe et son exemplarité.

**PLAN D'ACTION 2**

**Augmenter la diffusion de nos contenus, solutions, logiciels et formations ESG en Europe**

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. Nous commercialisons également des solutions pour aider nos clients à mettre en œuvre leurs obligations pour protéger les lanceurs d'alerte et pour lutter contre le blanchiment d'argent comme avec **Centinel Compliance** (en Espagne) et **GoComply** (en Belgique et au Luxembourg). Aux Pays-Bas, **JES ! E-data** a été développée pour accompagner les entreprises à évaluer l'impact environnemental des produits qu'elles achètent, transforment et vendent sur certains paramètres clés comme les émissions de CO<sub>2</sub>, la biodiversité et l'économie circulaire.

Depuis 2023, nous développons une **solution de bout en bout, permettant à nos clients d'appréhender les enjeux ESG sur les aspects légaux et réglementaires, tout en leur permettant de définir une stratégie ESG, vecteur de différenciation et d'efficacité opérationnelles**. Cette offre, qui se déploie progressivement dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, comprend toutes les composantes dont nos clients ont besoin pour arriver à cette fin, à savoir :

- des **contenus de décryptage du droit** passant par de la veille, de la sensibilisation et des contenus experts ;
- des **formations ESG / RSE** permettant à nos clients d'évoluer vers des pratiques en ligne avec leur stratégie ESG ;
- une **solution logicielle** pour la mise en œuvre des stratégies ESG, leur suivi et la production des rapports ESG, comme la déclaration de performance extra-financière ou le rapport de durabilité.

Cette offre a été largement renforcée en 2024, au niveau Groupe et au niveau local dans l'ensemble des pays.



Ainsi, le **Groupe a acquis l'entreprise Toovalu**, pionnier en stratégie climat dès 2012, qui commercialise un logiciel de pilotage de la stratégie climat, RSE et CSRD. Reconnu pour son engagement, Toovalu est certifié B-corp depuis 2017, et est une entreprise à mission depuis 2019. Toovalu engage les décideurs à intégrer la responsabilité sociétale, les enjeux climat et leur impact au cœur de leur stratégie.

Le Groupe s'engage clairement pour promouvoir la conformité comme levier de développement et pour faciliter la compréhension et l'application des nouvelles normes. Ainsi, le 15 mai 2024, nous étions partenaires du webinar « **CSRD: Implementation and Beyond** » organisé par Pascal Durand, Député européen et Rapporteur de la CSRD et la GRI (Global Reporting Initiative) et a présenté le **guide « CSRD essentials »**. Ce guide, rédigé et coordonné par Abrial Gilbert-d'Halluin, EU and Engagement Director à la GRI, avec le soutien de la GRI et de Pascal Durand, est disponible en anglais, en français, en néerlandais, en espagnol et en italien et peut être téléchargé gratuitement. Il permet une première approche à la fois accessible et précise de la CSRD.

Au niveau local, soulignons la publication plusieurs ouvrages de référence :

- le **Memento Durabilité**, publié chez Lefebvre en collaboration avec le Conseil général des économistes d'Espagne ;

- la **CSRD consolidée** parue chez Lefebvre Dalloz, qui compile les textes et les commentaires de la Directive ;

- l'ouvrage **Comprendre la RSE, Levier de transformation durable**, édité par Larcier-Intersentia, qui a été récompensé par le prix du Cercle Montesquieu en 2024.

En complément, des offres de formations sont proposées, dans les pays dans lesquels nous opérons. Ainsi, en France, le pôle formation de Lefebvre Dalloz propose **une cinquantaine de modules de formation en matière d'ESG, dont certains en partenariat avec l'ESCP Business School**. 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, suivis par plus de 800 professionnels, allant de courtes sessions de sensibilisation jusqu'à des formations certifiantes comme la formation **Certified ESG management, en partenariat avec Curae Futurum**. En 2025, nous prévoyons de développer une plateforme européenne de e-learning pour les sujets ESG.

Des **webinaires gratuits** sont également organisés dans les différents pays où le Groupe est présent pour sensibiliser les entreprises sur les enjeux ESG et, en Espagne, nous avons lancé une série de **webinaires ESG Talks**. 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.

→ **RÉSULTATS 2024**

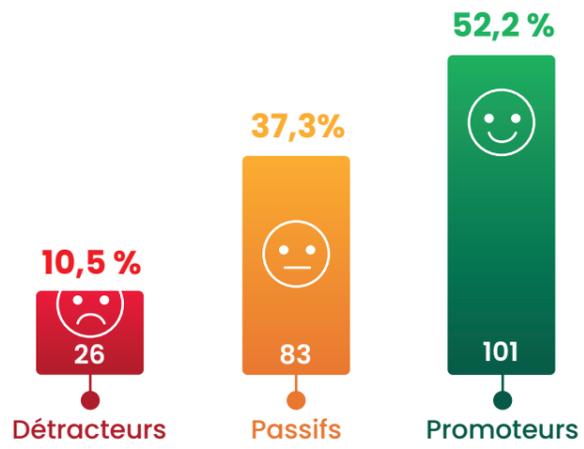
**3,75 %**  
Part du revenu généré par les offres ESG et conformité

**41,7 POINTS**  
NPS clients sur nos offres ESG

À noter également le **partenariat entre Lefebvre Dalloz et Les Surligneurs** qui collaborent pour fournir des actualités de *legal checking*. Cette initiative vise à réagir aux déclarations faites par des personnalités publiques dans les médias en vérifiant l'exactitude de leurs allégations, en particulier dans le domaine de l'ESG. Par exemple, ils se penchent sur des questions telles que : « *La CSRD et le devoir de vigilance européen s'appliquent-ils aux PME ?* ».

Enfin, nous prenons régulièrement la parole **dans les médias** (Les Échos, le Parisien, Challenges, la Tribune) pour démêler le vrai du faux et proposer une **posture de développement stratégique plutôt que de strict « conformité »**.

L'ensemble de nos actions 2024 nous a permis d'augmenter la part de revenu généré par les offres ESG et conformité à 3,75 % contre 3,5 % en 2024, tout en augmentant la satisfaction clients avec un NPS clients sur nos offres ESG de 41,7 points. Cela signifie que 52,2 % des clients interrogés ont noté à 9 ou 10 (sur une échelle de 0 à 10) la probabilité de recommander nos produits ESG à un collègue ou un ami.



**PLAN D'ACTION 3**

**Anticiper les évolutions légales issues de la CSRD et l'IA Act et les intégrer au plus tôt**

Fort de notre conviction que le droit et la conformité ne sont pas des obstacles à la croissance des entreprises mais plutôt des opportunités pour encourager le développement d'entreprises responsables et durables, nous plaçons résolument l'ESG et l'éthique au cœur de notre stratégie. Nous nous engageons donc

à anticiper les évolutions légales chaque fois que possible et pertinent. Cette approche nous permet non seulement de **rester fidèles à nos engagements**, mais aussi **d'explorer concrètement l'impact de ces nouvelles normes en entreprise, afin de partager cette expérience enrichissante avec nos clients**.

Même si notre obligation de se conformer à la **CSRD** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) ne débute qu'en 2026, nous avons pris l'initiative dès 2023 d'effectuer une analyse de double matérialité conforme aux nouveaux standards. En nous appuyant sur cette analyse, nous avons ajusté notre stratégie ESG et notre feuille de route 2024-2029 en conséquence. En particulier, nous avons accordé une importance primordiale à la sécurité des données, à la protection des informations, à la cybersécurité et à l'innovation éthique, comme en témoigne notre engagement et en particulier notre politique IA éthique (voir p. 50). Cette démarche nous a également permis d'établir une feuille de route environnementale réaliste et ambitieuse (voir p. 72), démontrant notre engagement envers des pratiques durables et responsables.

De la même manière, sans attendre l'application du **IA Act** (nouvelles exigences éthiques de la loi sur l'intelligence artificielle), nous sommes **signataires du Pacte IA** et nous nous engageons à adopter une stratégie de gouvernance de l'IA pour promouvoir l'adoption de l'IA au sein de notre entreprise et à cartographier nos systèmes d'IA dans les domaines considérés à haut risque (voir p. 53).

**PLAN D'ACTION 4**

**Mettre en place un système de mesure de la conformité (RGPD et anticorruption) à appliquer en premier lieu à nous-mêmes**

Afin d'évaluer notre conformité aux réglementations de protection des données personnelles (RGPD) et de lutte contre la corruption (loi Sapin 2), notre équipe éthique et conformité (Direction Impact ESG) a conçu un outil d'évaluation. Cet outil calcule un score global de conformité (dit « *index conformité* ») et propose une notation colorée pour chaque thématique pour une lecture aisée, ainsi qu'une analyse approfondie par thématique.

Cet outil fournit à la direction un indicateur de suivi consolidé et récapitulatif. Il permet aux contrôleurs internes (*compliance officers pays*) et responsables opérationnels (responsables des axes de conformité

au sein des pays) de surveiller leur avancement tous les trimestres et d'adapter les plans d'action pays dans les dix domaines du RGPD et les huit piliers de la loi Sapin 2.

Ce système de suivi de la conformité permet d'avoir la même échelle de conformité entre pays et permet ainsi de donner des objectifs communs et de comparer le niveau de maturité des pays entre eux même

quand ils ont une gouvernance et des plans d'actions indépendants.

Depuis le début de l'année 2023, cet outil est en place (d'abord sous forme Excel et ensuite intégré dans le produit *compliance* du Groupe Centinela). Les résultats sont inclus dans le tableau de bord des principaux indicateurs ESG (voir p. 118) et systématiquement présentés aux équipes de direction Groupe et pays.

Enjeux	Indicateurs	Périmètre	Résultats			Commentaires	Objectifs 2029
			2024	2023	2022		
Renforcer la conformité pour promouvoir le développement des affaires*	NPS clients*	Toutes les entités sauf Toovalu	32,8*	38,8	35,1		Positif
	Engagement ESG clients		41,7	37,6	24,9		Positif
	Part du revenu généré par les offres ESG et conformité		3,75 %	3,5 %	2,9 %		5 à 10 %

# 3

## ENVIRONNEMENT

NOS ENJEUX

NOS RÉSULTATS





La responsabilité environnementale n'est pas seulement individuelle ; elle est aussi collective. C'est pourquoi nous évaluons et réduisons l'impact de nos activités directes, et travaillons étroitement avec nos partenaires et notre écosystème – en particulier nos fournisseurs – pour améliorer l'empreinte de nos produits et services 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. Enfin, nous encourageons et formons nos équipes, afin qu'elles prennent en compte l'environnement dans toutes les activités de l'entreprise.

<b>12</b> CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	<b>13</b> MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 
--	--

**94 %**  
de papier PEFC ou FSC

### Lefebvre Espagne certifié ISO 14001

Notre filiale espagnole Lefebvre a obtenu la certification ISO 14001 pour le Management environnemental. Cet accomplissement s'inscrit pleinement dans la stratégie environnementale du Groupe. Ce label confère une reconnaissance externe et indépendante de la qualité et de l'efficacité du système de gestion environnementale de Lefebvre, permettant de contrôler les consommations, les déchets, les rejets et les émissions atmosphériques.

### Bilan carbone 2024, nouveau point de départ

À l'issue de notre premier bilan carbone en 2022, nous nous étions fixé d'améliorer la collecte des données en augmentant substantiellement la partie des données d'activité (et en diminuant donc la part de ratios monétaires). Le pari est réussi puisque nous sommes passés de 30 à 60 % de données d'activité, grâce à une large sollicitation de nos fournisseurs et l'implication de plus de 80 collaborateurs. Résultat de notre bilan carbone 2024 : une réduction de 44 % de nos émissions. Soyons honnêtes, une grande partie de cette réduction résulte de l'amélioration de la qualité des données et nous estimons que la diminution réelle de nos émissions est de 2,3 %. Cette diminution est le résultat de certaines actions menées dès 2022, comme les déménagements dans des immeubles plus économes et durables et le programme d'optimisation des activités papier. Notre nouveau bilan carbone, plus juste et plus fin, va nous servir de point de départ pour notre plan de transition en cours d'élaboration avec l'appui de notre filiale pionnière des stratégies climat : Toovalu (voir p. 77).

### Optimisation des activités papier

La production de papier a un impact important dans le bilan environnemental d'un éditeur. Notre impact papier représente 20 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> : notre volonté est de réduire cet impact. Nous avons fortement augmenté la part de papier issu de forêts gérées durablement (labels PEFC ou FSC) dans notre consommation globale, atteignant 94 % en 2024. De plus, tous les papetiers et distributeurs de papiers auxquels nous passons commandes fournissent du papier européen. Quand cela est possible, nous diminuons également le volume de papier utilisé pour nos ouvrages et publications. Ainsi, en 2024, au global, nous avons utilisé 3 600 tonnes de papier contre 4 200 tonnes en 2022, soit une diminution de notre utilisation de papier de 14,3 % (voir p. 80).

### Vers une informatique plus durable

Les solutions innovantes embarquant de l'intelligence artificielle comme GenIA-L interrogent quant à leur impact environnemental. Depuis plusieurs années, nous dimensionnons l'hébergement de nos produits numériques au plus près des besoins des utilisateurs ; la génération de texte par intelligence artificielle est limitée au strict nécessaire, pour éviter toute surconsommation superflue ; les nouvelles interfaces utilisateurs sont optimisées dès leur conception. Nous avons initié une étude, avec l'appui expert de notre filiale Toovalu pour évaluer finement l'impact de notre solution GenIA-L et, le cas échéant, mettre en œuvre des actions appropriées dans les plus brefs délais.



**CONTRIBUER  
À UN MONDE  
PLUS DURABLE**



# NOS ENJEUX

Environnement			
Enjeux		Gouvernance	Politiques
<b>Atténuation du changement climatique*</b>	Réduire notre empreinte carbone dans nos opérations (telles que la consommation d'énergie, la source d'énergie, utiliser moins de papier, etc.) et tout au long de notre chaîne de valeur (achats et investissements, utilisation des produits, outils et solutions numériques, transport des produits, déplacements des collaborateurs, etc.) en identifiant et en réduisant nos émissions absolues de gaz à effet de serre. Notre objectif doit être de réduire nos émissions directes et indirectes plutôt que de compenser par des crédits carbone ou d'autres systèmes de compensation.	Direction des Impacts ESG, Stream Environnement, Stream Papier	Politique environnementale, Charte achats responsables
Adaptation au changement climatique	Prendre des mesures pour s'adapter aux impacts des risques liés au changement climatique sur nos opérations et nos collaborateurs, dans un objectif d'autosuffisance.		
<b>Énergie*</b>	<b>Maîtriser notre consommation énergétique interne et le long de notre chaîne de valeur (fournisseurs, clients).*</b>		
<b>Gestion des ressources &amp; biodiversité*</b>	<b>Assurer une gestion responsable des ressources pour protéger la biodiversité et les écosystèmes, éviter la déforestation dans notre chaîne de valeur. Réduire les impacts environnementaux négatifs de nos produits à base de papier (exemple : la déforestation) et de nos solutions numériques.*</b>		



# NOS RÉSULTATS

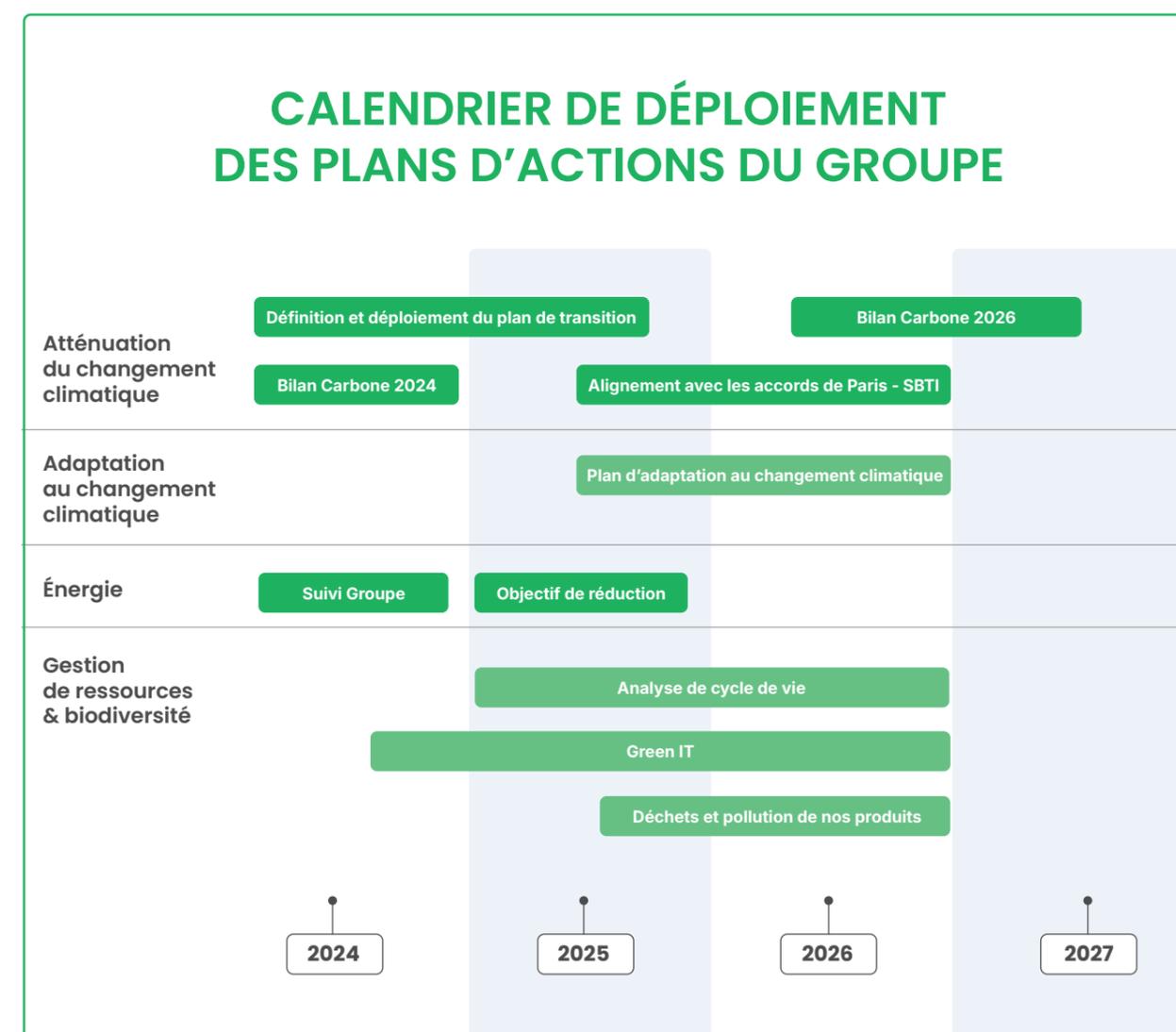
ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

GESTION DES RESSOURCES ET BIODIVERSITÉ

Notre Groupe est profondément investi dans de nombreux sujets environnementaux, tous aussi importants les uns que les autres. Cependant, nous ne pouvons pas aborder tous ces sujets en même temps de manière efficace. Pour cette raison, le Groupe a élaboré une roadmap sur cinq ans afin de couvrir les principaux aspects environnementaux qui nécessitent une attention particulière. Cette approche stratégique nous permet de hiérarchiser nos actions, de définir des objectifs clairs et mesurables, et de concentrer nos efforts sur les domaines où nous pouvons avoir le plus grand impact.

Le visuel ci-dessous présente le calendrier de déploiement des plans d'action Groupe. Au niveau local, de nombreuses initiatives existent également (par exemple, certification ISO 14001 en Espagne, évolution des contrats de fourniture d'électricité pour inclure de l'énergie plus verte en France, *Car policy* (politique pour les véhicules de société) entièrement électrique en Belgique), mais elles ne seront pas systématiquement reprises ou présentées dans ce rapport.



Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Atténuation du changement climatique</b>				
<p><b>Réduire notre empreinte carbone dans nos opérations (telles que la consommation d'énergie, la source d'énergie, utiliser moins de papier, etc.) et tout au long de notre chaîne de valeur (achats et investissements, utilisation des produits, outils et solutions numériques, transport des produits, déplacements des collaborateurs, etc.) en identifiant et en réduisant nos émissions absolues de gaz à effet de serre. Notre objectif doit être de réduire nos émissions directes et indirectes plutôt que de compenser par des crédits carbone ou d'autres systèmes de compensation.*</b></p>	Plan d'action 1 - Réaliser le bilan carbone 2024 avec plus de données d'activité pour avoir une vision plus précise de notre point de départ	<p>Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité (versus déduit de données financières) &gt; 30 %</p> <p>Scope 1 &lt; 832,4 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p>Scope 2 &lt; 507,7 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p>Scope 3 &lt; 41 008,9 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p>Total &lt; 42 349 tCO<sub>2</sub>eq</p>	<p>Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité (versus déduit de données financières) = 60 %</p> <p>Scope 1 = 917 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p>Scope 2 = 515 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p>Scope 3 = 22 064 tCO<sub>2</sub>eq</p> <p><b>Total = 23 469 tCO<sub>2</sub>eq*</b></p>	<p>Le résultat du bilan des émissions de gaz à effet de serre de 2024 est inférieur de 44 % par rapport à celui de 2022, s'expliquant par la mise en place de premiers plans d'action, mais également par l'amélioration de la qualité des données collectées (voir p. 75).</p>
	Plan d'action 2 - Proposer un plan de transition réaliste et ambitieux en ligne avec les objectifs de l'UE	Réalisation d'un plan de transition	En cours	Initié en 2024, le plan de transition sera finalisé début 2025 (voir p. 77).
	Plan d'action 3 - Se préparer à nous engager sur les objectifs de l'Accord de Paris (SBTI) en 2025	Pas d'objectif en 2024		
<b>Adaptation au changement climatique</b>				
Prendre des mesures pour s'adapter aux impacts des risques liés au changement climatique sur nos opérations et nos collaborateurs, dans un objectif d'autosuffisance.	Plan d'action 4 - Réaliser un plan d'adaptation au changement climatique en 2025-2026	Pas objectif en 2024		
<b>Énergie</b>				
<p><b>Maîtriser notre consommation énergétique interne et le long de notre chaîne de valeur (fournisseurs, clients).*</b></p>	Plan d'action 5 - Mise en place d'un tableau de suivi Groupe (2024) et définition d'objectifs de réduction (2025)	Consommation électrique des bâtiments < 2 229 603 KWh	<b>Consommation électrique des bâtiments* = 1 989 247 KWh</b>	Pour se projeter vers un objectif réaliste en 2025-2026, mise en place du Stream Energie début 2025 (voir p. 78).
		Consommation en gaz des bâtiments < 524 484 KWh	Consommation en gaz des bâtiments = 543 340 KWh	

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Gestion des ressources &amp; biodiversité</b>				
<p><b>Assurer une gestion responsable des ressources pour protéger la biodiversité et les écosystèmes, éviter la déforestation dans notre chaîne de valeur. Réduire les impacts environnementaux négatifs de nos produits à base de papier (exemple : la déforestation) et de nos solutions numériques.*</b></p>	Plan d'action 6 - 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 > 90 %	<b>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale* = 94 %</b>	
	Plan d'action 7 - Démarrer des analyses de cycle de vie pour nos produits (papier, numérique et formation) en 2025	Pas d'objectif en 2024		En avance de phase, démarrage de travaux sur l'impact de l'IA fin 2024 (voir p. 81).

# ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

**Risque** pour le Groupe : incapacité à réduire les émissions de carbone et à atteindre les objectifs environnementaux entraînant le non-respect des réglementations climatiques en vigueur avec des effets financiers, réputationnels et business négatifs.

**Politique environnementale - 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 salariés, 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.

**Gouvernance** : en étroite liaison avec le Comité ESG, l'équipe de direction et le Comité des parties prenantes, la Direction des Impacts ESG pilote et assure le suivi des actions et indicateurs ; le déploiement opérationnel est assuré par le Stream Environnement.

## PLAN D'ACTION 1

### Réaliser le bilan carbone 2024 avec plus de données d'activité pour avoir une vision plus précise de notre point de départ

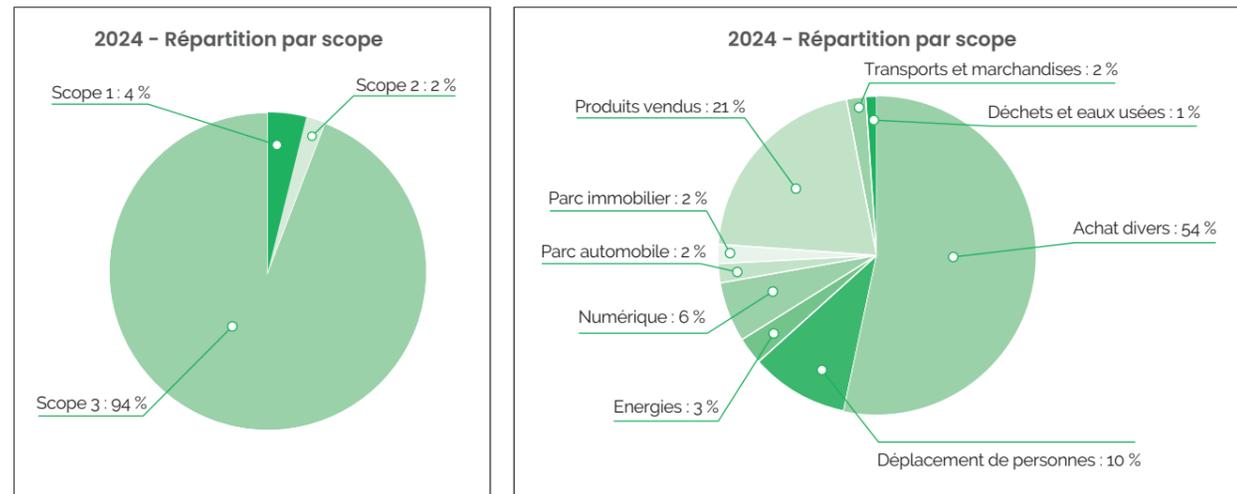
En 2024, le Groupe a réalisé son deuxième bilan des émissions de gaz à effet de serre sur l'exercice 2023, couvrant l'ensemble des scopes 1, 2 et 3, selon la méthodologie internationale du GHG Protocol. Pour l'élaboration de ce bilan 2024, **40 % des données utilisées sont issues d'estimations financières et 60 % proviennent de nos activités réelles spécifiques**, marquant ainsi un grand progrès pour le Groupe en termes de capacité de mesure de son impact. Il est à noter que la part des données réelles utilisées a considérablement augmenté par rapport à la première mesure effectuée en 2022, puisqu'elle ne s'élevait qu'à 30 % (contre 60 % en 2024).

À l'issue du bilan carbone de 2022, notre objectif était en effet d'améliorer la précision de la collecte de données et la qualité des données elles-mêmes. Un plan d'action a été mis en place pour réaliser une deuxième mesure plus fiable, mobilisant plus de 80 collaborateurs du Groupe, et sollicitant nos fournisseurs majeurs pour qu'ils nous transmettent leur bilan carbone. En 2024, l'analyse de nos émissions a été menée en accordant une attention accrue à la détermination des catégories de facteurs d'émission et au processus de collecte de données. De plus, le périmètre de mesure a été élargi, tant à niveau des pays, incluant désor-

mais l'Allemagne et le Royaume-Uni, quant au niveau des postes d'émission retenus.

Le résultat du bilan des émissions de gaz à effet de serre de 2024 est inférieur de 44 % par rapport à celui de 2022, s'expliquant par la mise en place de premiers plans d'action, mais également, et surtout, par l'amélioration de la qualité des données collectées. Nous estimons que la diminution réelle de nos émissions est à hauteur de 2,3 %.

En raison de l'amélioration de la qualité des données et de l'élargissement du périmètre pour assurer son exhaustivité, une comparaison intégrale des deux bilans ne serait pas pertinente. C'est pourquoi, nous ne présentons ci-dessous, la variation du résultat des bilans 2022 et 2024 que pour des grandes catégories (scope 1, 2, 3 et émissions liées aux transports).



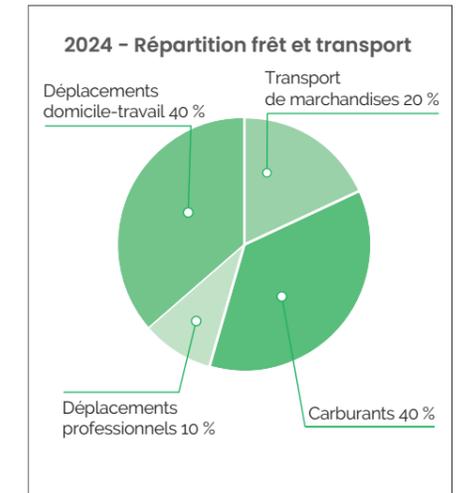
➔ RÉSULTATS 2024

Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité (versus déduit de données financières) = 60 %

	2024 Total Groupe en tCO <sub>2</sub> eq	2022 Total Groupe en tCO <sub>2</sub> eq	Variation	Commentaires
Scope 1	917	832,4	+ 10,2 %	Élargissement du périmètre : sites et postes d'émission. Augmentation de l'utilisation de données réelles par rapport aux ratios financiers. Utilisation des facteurs d'émission de nos fournisseurs en 2024, notamment pour ceux liés à l'activité papier. Amélioration globale de la précision de la collecte et de l'analyse des données.
Scope 2	515	507,7	+ 1,6 %	
Scope 3	22 064	41 008,9	- 46,2 %	
<b>TOTAL</b>	<b>23 469*</b>	<b>42 349</b>	<b>- 44,6 %</b>	

ÉMISSIONS LIÉES AU TRANSPORT

	2024 total Groupe en tCO <sub>2</sub> eq	2023 total Groupe en tCO <sub>2</sub> eq	Variation
Transport de marchandises	380	460,5	- 17,5 %
Carburants	895	760,0	+ 17 %
Déplacements professionnels	229	455,7	- 49 %
Déplacements domicile-travail	1 031	1 984,9	- 48 %



PLAN D'ACTION 2

Proposer un plan de transition réaliste et ambitieux en ligne avec les objectifs de l'UE

À la suite du bilan carbone de 2022, nous avons défini des plans de réduction dans deux catégories spécifiques, les achats et le papier, qui représentent une part majeure de nos émissions totales : pour les achats (60 % de l'empreinte carbone totale), une diminution de l'empreinte carbone totale envisagée était de 13,2 % et, pour le papier (19 % de l'empreinte totale), la réduction était de 6,3 %.

Pour ces deux catégories, en 2024, nous avons déjà dépassé les objectifs que nous nous étions fixés, grâce à la mise en place des plans d'action et surtout, grâce à l'augmentation de l'utilisation de données réelles par rapport à l'utilisation de ratios financiers :

- le résultat des émissions liées aux achats a diminué d'environ 60 % entre 2022 et 2024, essentiellement en raison de l'amélioration de la qualité des données et de la collecte des bilans carbonés de nos principaux fournisseurs. De plus, il y a eu certainement une surestimation des émissions liées à nos achats en 2022, en raison de l'utilisation d'estimations (selon le référentiel ADEME) et non de données d'activité effectives.
- concernant le papier, nous avons pu utiliser les facteurs d'émission réels de nos fournisseurs et, en

parallèle, nous avons entrepris des actions significatives pour réduire l'utilisation ou l'empreinte du papier. Nous observons ainsi une baisse de 44 % de l'estimation des émissions liées à la production de papier par rapport à 2022.

Une autre action significative entreprise et impactant réellement le résultat de la mesure de nos émissions, a été le déménagement vers de nouveaux bureaux des filiales belges (partiel) et italiennes en 2023, suivant les déménagements réalisés en France et en Allemagne en 2022. Les nouveaux bâtiments, dotés de certifications environnementales, sont équipés de systèmes de gestion immobilière visant à réduire la consommation énergétique, notamment en ce qui concerne l'éclairage, le chauffage et la climatisation.

Pour donner suite à notre nouveau bilan carbone 2024, nous travaillons à l'élaboration d'un plan transition environnementale, réaliste et ambitieux. Nous avons entamé les travaux fin 2024 et prévoyons de les achever début 2025, pour un déploiement de la trajectoire courant 2025. Pour l'élaboration de notre plan de transition, nous nous appuyons sur l'expertise de notre nouvelle filiale Toovalu, qui propose des accompagnements spécialisés dans la stratégie climatique et RSE, et offre aux entreprises une solution innovante pour les guider dans leurs efforts de réduction des émissions.

Une fois les premières actions mises en place, nous envisageons de soumettre nos objectifs de réduction des émissions à Science Based Targets Initiative (SBTI). Il est important pour nous de nous conformer aux normes internationales et de nous aligner sur les Accords de Paris et les engagements européens, en soumettant notre trajectoire carbone à des critères scientifiques.

# ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

**Risques** pour le Groupe liés aux effets du changement climatique pour nos solutions numériques (ex : vagues de chaleur affectant les télécommunications), risques d'incendies de forêt ou de sécheresse affectant l'approvisionnement en papier, etc. **Opportunité** pour le Groupe : élaboration d'un plan d'adaptation climatique permettant de limiter les risques et d'optimiser certains coûts. **Impact positif** sur la société : résilience et adaptation des infrastructures aux conséquences des catastrophes naturelles liées au changement climatique (bâtiments, capacité de chauffage/climatisation, serveurs, forêts et ressources en bois, etc.).

## PLAN D'ACTION 3

### Réaliser un plan d'adaptation au changement climatique en 2025-2026

Le changement climatique est devenu un enjeu crucial pour les entreprises à l'échelle mondiale, les obligeant à s'adapter aux impacts environnementaux croissants qui en découlent. Il est impératif pour les organisations d'adopter des mesures proactives afin de renforcer leur résilience face à ces défis et d'assurer leur durabilité à long terme. Dans cette optique, notre Groupe s'est fixé comme objectif **d'élaborer un plan de résilience pour ses bâtiments en Europe, entre 2025 et 2026**. Actuellement, le Groupe se concentre sur la réduction de ses émissions, mais il reconnaît évidemment la nécessité de se préparer aux effets du changement climatique.

Le plan de résilience visera à renforcer la capacité du Groupe à faire face aux chocs climatiques et aux événements météorologiques extrêmes. Nous voulons nous préparer adéquatement et mettre en place des mesures d'adaptation au climat pour réduire les risques liés aux catastrophes naturelles telles que les inondations, les sécheresses, les vagues de chaleur ou les tempêtes, qui pourraient compromettre la continuité de nos opérations, endommager des infrastructures et interrompre la fourniture de nos services. Mais surtout nous voulons protéger nos collaborateurs, en leur garantissant des espaces de travail résilients et autonomes.

## ÉNERGIE

**Risque** pour le Groupe : augmentation incontrôlée de la dépense énergétique interne. **Impact positif** sur la société : contribution à la réduction de la dépendance énergétique de nos activités (ex : privilégier les innovations économes en énergie).

**Politique environnementale - Énergie - 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.

**Gouvernance** : en étroite liaison avec le Comité ESG, l'équipe de direction et le Comité des parties prenantes, la Direction des Impacts ESG pilote et assure le suivi des actions et indicateurs.

## PLAN D'ACTION 4

### Mise en place d'un tableau de suivi Groupe (2024) et définition d'objectifs de réduction (2025)

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. 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. Pour suivre la progression de notre consommation d'énergie, se projeter vers un objectif réaliste en 2025-2026 et des plans d'action complémentaires, nous avons mis en place un **suivi de notre consommation au niveau du Groupe** et le Stream Énergie démarrera ses travaux en 2025.

Avant même la définition précise d'objectifs Groupe, des **choix forts ont été fait pour réduire notre consommation énergétique au niveau de l'immobilier de bureaux et de nos contrats d'énergie**.

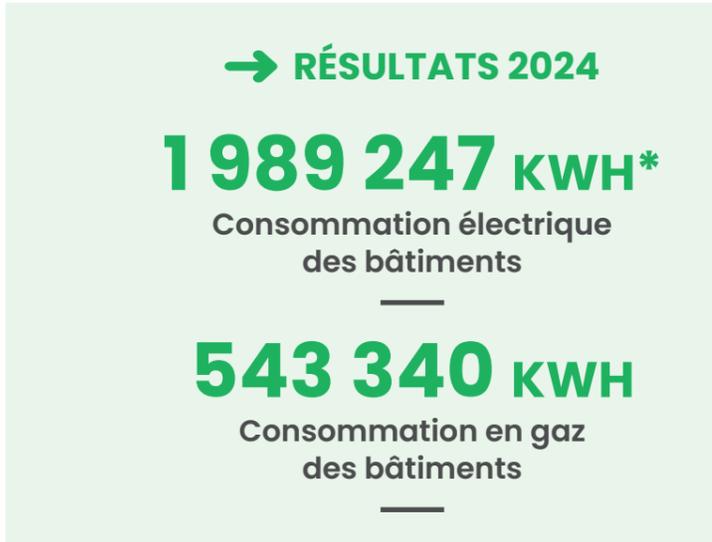
Les critères environnementaux ont joué un rôle fondamental dans le choix des **nouveaux bureaux** des filiales qui ont déménagé depuis 2022 (Allemagne, Belgique, France et Italie). Ces nouveaux bureaux, dotés de certifications environnementales sont équipés de systèmes de gestion conçus pour réduire la consommation énergétique, en particulier en ce qui concerne l'éclairage, le chauffage et la climatisation. La tran-

sition vers des bureaux plus modernes, durables et respectueux de l'environnement s'inscrit pleinement dans la stratégie environnementale du Groupe. Également, nos immeubles de bureaux ont été aménagés en **flex office** pour faciliter le travail hybride et nous avons pris l'habitude de fermer certains étages ou immeubles pendant les périodes habituelles de congés.

Bien que nous nous soyons installés dans des bureaux déjà labellisés, nous continuons à travailler pour rendre nos espaces de travail toujours plus durables. Ainsi, en 2024, la **tour Lefebvre Dalloz**, principal immeuble en France, a obtenu le **label BBC** rénovation, qui certifie l'approche de développement durable entreprise dans le bâtiment, ainsi que le **label HQE**. Ce dernier certifie que les bâtiments atteignent un niveau supérieur de performance économique et énergétique, et utilise des critères qui s'appliquent sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment.

Au-delà des systèmes de maîtrise énergétique déployés dans les immeubles de bureaux, d'autres initiatives sont lancées dans tous les pays pour réduire la consommation énergétique. Nous agissons pour minimiser la consommation d'énergie de nos **infrastructures informatiques** en appliquant des principes de gestion raisonnée (exemple : extinction des serveurs de certaines applications internes en dehors des périodes de travail) et en choisissant des fournisseurs informatiques qui incluent une clause de suivi et de gestion de la consommation.

La même approche de choix durable est adoptée dans la sélection de nos fournisseurs d'énergie. En ce qui concerne les fournisseurs d'électricité, **nous nous tournons désormais vers des fournisseurs d'énergie verte**. En particulier, en France, 100 % de l'énergie utilisée dans nos bureaux provient de sources durables.



Les résultats de ces choix et des déménagements se traduisent par des chiffres : entre 2022 et 2024, les émissions liées à la consommation d'électricité ont largement diminué. Et, au global, **en 2024, notre consommation électrique s'élève à 1 989 247 kWh, soit 11 % en moins par rapport à l'année précédente. Notre consommation de gaz s'élève à 543 340 kWh** (en légère augmentation). En Allemagne, en France, au Luxembourg, en Espagne et en Italie, les bâtiments ne consomment plus de gaz.

# GESTION DES RESSOURCES ET BIODIVERSITÉ

**Risque** pour le Groupe : aggravation de l'artificialisation des sols et dommages directs et indirects à la biodiversité locale, dégradation des écosystèmes naturels (par exemple, forêts) et exploitation minière, contribution à l'épuisement des ressources vierges / non renouvelables, notamment les minéraux industriels et les métaux rares (utilisation informatique des produits numériques). **Impact négatif** sur la société : contribution à la pollution de fin de vie de nos produits et services.

**Politique environnementale - Gestion des ressources et biodiversité.** 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.
- **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.

**Gouvernance** : en étroite liaison avec le Comité ESG, l'équipe de direction et le Comité des parties prenantes, la Direction des Impacts ESG pilote et assure le suivi des actions et indicateurs ; le déploiement opérationnel est assuré par les Streams Environnement et Papier.

**PLAN D'ACTION 5**

**Réduire les impacts de notre production papier sur la biodiversité et optimiser la gestion des ressources**

Notre activité repose en partie sur l'utilisation de papier afin de fabriquer et publier des livres, des magazines mais aussi des documents marketing ou pédagogiques entraînant un impact significatif sur notre environnement. Pour réduire les impacts de notre production papier nous optimisons nos consommations, nous limitons nos émissions de CO<sub>2</sub> liées à cette activité et nous participons à la gestion forestière responsable et à l'économie circulaire de la filière papier.

Le bilan carbone de 2022 nous a permis d'affiner notre connaissance de la quantité et de la qualité du papier utilisé par nos filiales. Cela nous a conduit à mettre en œuvre un ambitieux **projet d'optimisation de la consommation**, dont le premier pas a été la création d'une équipe spécialisée et compétente dans ce domaine, le Stream Papier. Nous avons examiné attentivement tous les types de papier utilisés, en tenant compte des quantités, des types, des grammages et des lieux de production. Parallèlement, nous avons mené une analyse rigoureuse de nos fournisseurs, vérifiant leurs références et leurs certifications. Nous continuons également à promouvoir l'impression à la demande (POD), initialement expérimentée par la filiale belge, et nous explorons maintenant l'expansion de cette initiative aux autres filiales du Groupe. L'impression à la demande pourrait entraîner des économies significatives en termes de gaspillage de papier, de stockage et de flux logistiques, et représente une vision innovante vers une gestion durable et ciblée du papier.

Grâce à ces actions, nous avons réussi à diminuer de manière significative les quantités de papier utilisées. **En deux ans, nous avons réduit de 14,3 % le tonnage de papier utilisé, passant de 4 200 à 3 600 tonnes.**

La diminution des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de papier entraîne des conséquences positives sur la biodiversité (notamment préservation des habitats naturels et maintien d'un équilibre écologique plus stable). Depuis 2023, nous avons engagé un dialogue avec nos fournisseurs et leur avons demandé des informations précises sur les émissions de gaz à effet de serre générées par leur production de papier. Ces informations ont été cruciales pour mettre à jour le bilan carbone de 2024, nous permettant d'améliorer les facteurs d'émission liés au papier que nous utilisons. Sur la base de ces données recueillies, nous nous sommes

fixés pour objectif de **ne pas dépasser un facteur d'émission moyen de 650 CO<sub>2</sub>eq par tonne de papier utilisée** pour nos produits. Ainsi, les émissions liées à notre consommation de papier ont diminué de 40 % entre 2022 et 2024 (sur la base du bilan carbone en valeur absolue). Nous sommes très enthousiastes de ce résultat, fruit d'un engagement et d'une motivation considérables de la part de nos équipes.

Nous nous engageons également dans la préservation de la biodiversité à travers d'autres actions ciblées. Depuis plusieurs années, nous promovons la **gestion forestière responsable et la conservation des écosystèmes forestiers**, en choisissant du papier issu de sources durables. Tous les papetiers et distributeurs de papiers auxquels nous passons commandes fournissent du papier européen. En 2024, nous avons atteint un **taux de 94 % de papier provenant de sources durables**, et nous avons dépassé notre objectif fixé en 2022 (plus de 90 % de papier PSC ou PEFC pour le Groupe). En France, en Espagne, en Belgique et en Allemagne le taux est supérieur à 99 %.



En parallèle, nous continuons à privilégier les **imprimeurs responsables et certifiés**, ce qui garantit des pratiques respectueuses de l'environnement dans tous les pays où le Groupe opère. En 2024, deux fournisseurs historiques de la filiale néerlandaise Sdu ont été récompensés lors des PRINTmatters Awards. Wilco, imprimeur de confiance pour les livres et les magazines depuis de nombreuses années de la filiale, a remporté le prix pour son engagement en faveur de la durabilité et son approche climatiquement neutre. Le deuxième fournisseur récompensé était Nic. pour leur Biosiel®, un nouvel emballage d'expédition entièrement composé de papier.

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.

À noter également, qu'en France, pour la formation, les supports pédagogiques et dossiers documentaires de nos événements sont tous digitalisés et disponibles sur une plateforme dédiée. Pour les événements, les badges plastifiés ont été remplacé par des badges dématérialisés.

**PLAN D'ACTION 6**

**Démarrer des analyses de cycle de vie pour nos produits (papier, numérique et formation) en 2025**

Pour évaluer finement l'impact de nos produits, nous allons lancer des analyses de cycles de vie sur nos produits et services d'édition, de logiciels et de formation en 2025.

Bien évidemment, nous n'attendons pas la réalisation de ces analyses pour mettre en place des actions vi-

sant à réduire notre impact, en particulier sur nos solutions numériques. Depuis plusieurs années, nous monitorons l'usage de nos serveurs nous permettant 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. Ainsi, nous réduisons notre consommation d'énergie et minimisons notre impact environnemental.

Sur nos nouvelles solutions numériques intégrant des solutions d'intelligence artificielle, et en particulier GenIA-L, nous dimensionnons l'hébergement au plus près des besoins des utilisateurs et limitons la génération de texte au strict nécessaire, pour éviter toute surconsommation superflue. Les nouvelles interfaces utilisateurs sont optimisées dès leur de conception. Il va sans dire que cette approche est destinée à être appliquée de manière systématique à tous nos futurs développements.

Également, afin de comprendre de manière précise l'impact de l'IA sur nos produits numériques, nous avons initié une étude avec l'appui de notre filiale Toovalu, dont les résultats attendus début 2025 nous permettront de mettre en œuvre des actions appropriées dans les plus brefs délais.

Enjeux	Indicateurs	Péri-mètre	Résultats			Commentaires	Objectifs 2029
			2024	2023	2022		
Atténuation du changement climatique*	Bilan carbone scope 1	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	917 tCO <sub>2</sub> eq	Pas de données	832,4 tCO <sub>2</sub>	L'évolution des résultats s'expliquent principalement par l'amélioration globale de la précision de la collecte et de l'analyse des données et par des plans d'action sur nos activités papier et sur les immeubles de bureaux.	En baisse - à chiffrer en 2025
	Bilan carbone scope 2		515 tCO <sub>2</sub> eq		507,7 tCO <sub>2</sub>		
	Bilan carbone scope 3		22 065 tCO <sub>2</sub> eq		41 008,9 tCO <sub>2</sub>		
	<b>Bilan carbone total*</b>		<b>23 469 tCO<sub>2</sub>eq*</b>		<b>42 349 tCO<sub>2</sub>eq</b>		
	Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité versus déduit de données financières)		60 %		30 %		
Énergie*	<b>Consommation électrique des bâtiments*</b>		<b>1 989 247 KWh*</b>	2 229 603 KWh	Pas de données	En Allemagne, en France, au Luxembourg, en Espagne et en Italie, les bâtiments ne consomment plus de gaz.	En baisse - à chiffrer en 2025
	Consommation en gaz des bâtiments		543 340 KWh	524 484 KWh			
Gestion des ressources & biodiversité*	<b>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale*</b>		<b>94 %*</b>	79 %	79 %	En France, en Espagne, en Belgique et en Allemagne le taux est supérieur à 99 %.	90 %



# 4

# SOCIAL

**NOS ENJEUX  
NOS RÉSULTATS**



Respectueux des parties prenantes et de leurs droits fondamentaux, notre Groupe place l'humain au centre de sa culture. Nous nous efforçons de créer un environnement de travail inspirant pour nos collaborateurs et collaboratrices, en proposant des projets motivants et des méthodes de travail innovantes et collaboratives, qui favorisent leur développement professionnel.

Parce que nous pensons que l'expérience collaborateur est une de nos priorités, nous déployons annuellement une enquête HappyAtWork réalisée par le cabinet indépendant ChooseMyCompany.



## Labels HappyIndexAtWork et WelmpactIndex

En 2024, nous sommes fiers d'avoir obtenu les labels HappyIndexAtWork et WelmpactIndex, au niveau Europe.

Le HappyAtWorkIndex est une référence dans le domaine du bien-être au travail. Il évalue la satisfaction des collaborateurs sur des critères tels que l'engagement, la motivation, le développement professionnel, l'environnement de travail, la reconnaissance et le respect. En parallèle, WelmpactIndex mesure l'impact social et environnemental des entreprises. Recevoir la certification WelmpactIndex pour la première fois est une reconnaissance de nos efforts pour avoir un impact positif sur la société et l'environnement.

Ces deux distinctions sont le reflet de notre engagement envers nos collaborateurs, nos clients et la société dans son ensemble. Nous sommes honorés de recevoir ces récompenses et nous continuerons à travailler dur pour maintenir et améliorer nos performances dans ces domaines.



## Notre politique RH Groupe

Nous avons la ferme conviction qu'offrir à nos collaborateurs une expérience de qualité renforce leur engagement et leur contribution à la réalisation de notre stratégie, tout en fortifiant notre culture et nos valeurs. Ainsi, nous nous engageons à mettre en place un environnement de travail inspirant et motivant qui favorise l'inclusion et le développement tant professionnel que personnel de chacun au sein du Groupe.

Notre politique reflète nos principaux engagements envers l'ensemble de nos équipes, à savoir : évidemment, respecter la réglementation, proposer des environnements de travail sûrs et conviviaux, promouvoir l'équité, l'inclusion et la diversité, assurer le dialogue social et la participation active, garantir un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, mettre en œuvre des processus de recrutement transparents et respectueux des candidats et favoriser la promotion interne, encourager et soutenir le leadership, accompagner le développement professionnel, évaluer régulièrement les performances sur des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps), offrir une rémunération et des avantages, adaptés aux standards du marché, tout en prenant en considération les performances.

## Belgique : emménagement dans l'immeuble Monnet

Pour unir nos équipes historiques issues de différentes sociétés, Larcier-Intersentia a déménagé en 2024 vers le nouveau bâtiment Monnet. Ce site rassemble la plupart des collaborateurs dans un environnement *flex office* adapté au travail hybride. Tous les employés ont suivi une formation de trois à cinq jours pour accompagner ce changement. De plus, le bâtiment est optimisé sur le plan environnemental notamment avec une gestion énergétique automatisée. Une ère de travail plus collaborative et plus respectueuse de l'environnement débute au sein du bâtiment Monnet !

## PROCURER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INSPIRANT

**2450**  
collaborateurs en Europe

**77,6 %**  
des collaborateurs reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail

**84,4 %**  
de collaborateurs formés en 2024, avec un nombre moyen d'heures de formation par personne de 22,2 heures

**8 %**  
de jeunes en stage ou en alternance

# NOS ENJEUX

Enjeux	Gouvernance	Politiques
<p><b>Sécurité de l'emploi, temps de travail, salaires décents, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et sécurité*</b></p>	<p><b>Garantir un environnement de travail sain comprenant des conditions de travail sûres, le bien-être des salariés, l'équilibre travail-vie personnelle et la vie privée des salariés.*</b></p> <p>Appliquer les exigences légales et aller au-delà et développer une structure managériale responsable pour assurer la sécurité physique et psychologique des collaborateurs.</p>	<p>Directions RH, Direction des Impacts ESG, Stream Social</p> <p>Politique RH, charte éthique</p>
<p>Dialogue social, liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits de travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation</p>	<p>Appliquer les exigences légales et aller au-delà pour assurer le dialogue social, l'information et la consultation entre les salariés et la direction.</p> <p>Protéger la liberté d'association et les droits de participation des salariés et respecter les conventions collectives.</p>	
<p>Engagement et sens</p>	<p>Améliorer l'engagement des collaborateurs en ajoutant du sens et en respectant nos valeurs et notre mission.</p>	
<p>Formation et développement des compétences</p>	<p>Améliorer l'attractivité, la rétention et le développement des salariés.</p> <p>Assurer une gestion des carrières et un développement des compétences en adéquation avec les transformations sectorielles.</p>	
<p>Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, emploi et inclusion des personnes handicapées, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement au travail</p>	<p>Développer une politique de diversité, d'inclusion et d'équité au sein de nos équipes et à tous les niveaux de l'entreprise en termes de genre, d'âge, de handicap, d'origine socioculturelle, de religion, d'orientation sexuelle, etc. Prendre en compte ces diversités dans nos pratiques quotidiennes et notre structure de gouvernance. Gérer la composition de nos collaborateurs de manière à inclure des salariés issus de milieux professionnels divers.</p>	



# NOS RÉSULTATS

**SÉCURITÉ DE L'EMPLOI, TEMPS DE TRAVAIL, SALAIRES DÉCENTS, ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, SANTÉ ET SÉCURITÉ**

**DIALOGUE SOCIAL, LIBERTÉ D'ASSOCIATION, EXISTENCE DE COMITÉS D'ENTREPRISE ET DROITS DE TRAVAILLEURS**

**ENGAGEMENT ET SENS**

**FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

**ÉGALITÉ DE GENRE ET DE RÉMUNÉRATION, EMPLOI ET INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES, LUTTE CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT**

Les plans d'action détaillés ci-dessous, sont des plans d'action Groupe. Il existe dans l'ensemble des pays des plans d'action locaux, pour se conformer aux lois locales ou aux situations spécifiques. Ces plans concernent notamment les conditions de travail, les rémunérations et le partage de la valeur, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la santé, la

sécurité et le bien-être au travail, la formation et le développement des compétences, l'égalité de genre, de rémunération, l'inclusion et la lutte contre les discriminations, la lutte contre la violence et le harcèlement au travail. Ces plans ne seront pas détaillés ci-dessous mais certaines actions locales majeures seront présentées.

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Sécurité de l'emploi, temps de travail, salaires décents, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et sécurité</b>				
<p><b>Garantir un environnement de travail sain comprenant des conditions de travail sûres, le bien-être des salariés, l'équilibre travail-vie personnelle et la vie privée des salariés.</b></p> <p><b>Appliquer les exigences légales et aller au-delà et développer une structure managériale responsable pour assurer la sécurité physique et psychologique des collaborateurs.*</b></p>	Plan d'action 1 - Procéder à l'évaluation annuelle HappyAtWork et mettre en place des plans d'action en fonction des résultats	NPS collaborateurs > 0 Taux de participation au questionnaire HappyAtWork > 65 %	<b>NPS collaborateurs* = 11</b> Taux de participation au questionnaire HappyAtWork > 72,2 %	Obtention des labels HappyIndexAtWork et WeimpactIndex, au niveau Europe
	Plan d'action 2 - Améliorer le suivi des indicateurs au niveau Groupe	Tableau de suivi Groupe	Mise en place du suivi Groupe	
<b>Dialogue social, liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits de travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation</b>				
<p>Appliquer les exigences légales et aller au-delà pour assurer le dialogue social, l'information et la consultation entre les salariés et la direction.</p> <p>Protéger la liberté d'association et les droits de participation des salariés et respecter les conventions collectives.</p>	Plan d'action 3 - Enrichir la politique sociale Groupe avec un volet dialogue social et un volet salarial	% de salariés couverts par des représentants des travailleurs = 100 %	% de salariés couverts par des représentants des travailleurs = 100 %	Seuls sont comptabilisés les salariés devant être légalement représentés.
		Politique sociale intégrant un volet social et un volet salarial	Mise en place de la nouvelle politique Groupe	
<b>Engagement et sens</b>				
Améliorer l'engagement des collaborateurs en ajoutant du sens et en respectant nos valeurs et notre mission	Plan d'action 4 - Aligner les valeurs de chaque entité sur les valeurs du Groupe et créer un processus d'intégration commun pour tous les collaborateurs du Groupe	% de salariés alignés avec projet d'entreprise <sup>(1)</sup> > 61,1 %	% de salariés alignés avec projet d'entreprise <sup>(1)</sup> = 64 %	
		% de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail <sup>(2)</sup> > 65 %	% de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail <sup>(2)</sup> = 77,6 %	



Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Formation et développement des compétences</b>				
<p>Améliorer l'attractivité, la rétention et le développement des salariés.</p> <p>Assurer une gestion des carrières et un développement des compétences en adéquation avec les transformations sectorielles.</p>	Plan d'action 5 - Mettre en place un suivi du nombre d'heures de formation par employé au niveau Groupe	Nombre d'heures de formation par salariés (objectif à définir en 2025)	<p>Nombre d'heures de formation par salarié = 22,2</p> <p>Nombre d'heures de formation par salarié homme = 20,5</p> <p>Nombre d'heures de formation par salariée femme = 23,2</p>	En Belgique, pour unir nos équipes historiques issues de différentes sociétés, Larcier-Intersentia a déménagé en 2024 vers le nouveau bâtiment Monnet. Tous les employés ont suivi une formation de trois à cinq jours pour accompagner ce changement.
	Plan d'action 6 - Développer la formation interne et mettre en place une plateforme de Groupe	<p>% des hommes et des femmes formés dans l'année &gt; 75 %</p> <p>% des hommes formés dans l'année &gt; 75 %</p> <p>% des femmes formées dans l'année &gt; 75 %</p>	<p>% des hommes et des femmes formés dans l'année = 84,4 %</p> <p>% des hommes formés dans l'année = 84,5 %</p> <p>% des femmes formées dans l'année = 84,3 %</p>	
		% des salariés actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année > 1 %	% des salariés actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année = 3,2 %	

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, emploi et inclusion des personnes handicapées, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement au travail</b>				
<p>Développer une politique de diversité, d'inclusion et d'équité au sein de nos équipes et à tous les niveaux de l'entreprise en termes de genre, d'âge, de handicap, d'origine socioculturelle, de religion, d'orientation sexuelle, etc.</p> <p>Prendre en compte ces diversités dans nos pratiques quotidiennes et notre structure de gouvernance.</p> <p>Gérer la composition de nos collaborateurs de manière à inclure des salariés issus de milieux professionnels divers.</p>	Plan d'action 7 - Inclure formellement l'intégration des personnes en situation de handicap dans notre politique sociale Groupe	<p>% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances<sup>(3)</sup> &gt; 52,2 %</p> <p>% de personnes en situation de handicap (objectif à définir en 2025)</p>	<p>% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances<sup>(3)</sup> &gt; 57,9 %</p> <p>% de personnes en situation de handicap = 2,2 %</p> <p>Mise en place de la nouvelle politique Groupe</p>	
	Plan d'action 8 - Renforcer le suivi et l'analyse des écarts salariaux entre hommes et femmes	<p>Variation de salaire entre hommes et femmes global &lt; 19 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - employés &lt; 12 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - management intermédiaire &lt; 14 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - management &lt; 20 %</p>	<p>Variation de salaire entre hommes et femmes global = 18 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - Employés = 15 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - management intermédiaire = -13 %</p> <p>Variation de salaire entre hommes et femmes - management = -2,6 %</p>	Pour mieux évaluer les différences salariales entre les hommes et les femmes, nous avons initié des travaux de cartographie des emplois pour permettre une réelle comparaison à conditions et responsabilités comparables (voir p. 102)
	Plan d'action 9 - Poursuivre l'intégration de jeunes en stage ou en alternance dans le Groupe	% de jeunes en stage ou en alternance > 4 %	% de jeunes en stage ou en alternance = 8 %	

1. Question HappyAtWork : je suis en phase avec le projet de l'entreprise (stratégie, activité business, raison d'être, culture, valeurs, etc.).
2. Question HappyAtWork : je vois l'utilité et l'impact de mon travail.
3. Question HappyAtWork : dans cette entreprise, chacun.e bénéficie des mêmes opportunités d'embauche, de rémunération, d'évolution (âge, identité de genre, origine, croyance, LGBTQIA+, diplôme, situation de handicap, etc.).

# SÉCURITÉ DE L'EMPLOI, TEMPS DE TRAVAIL, SALAIRES DÉCENTS, ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, SANTÉ ET SÉCURITÉ

**Risque** pour le Groupe : baisse de productivité ou de qualité (alors que c'est un des piliers du positionnement de l'entreprise sur le marché). **Opportunités** pour le Groupe : meilleure gestion de la charge de travail, planification des ressources et équipes, assurant le maintien de la qualité de la production et le bien-être des collaborateurs.

## Politique RH :

- **Respecter la réglementation.** Nous nous engageons évidemment à respecter les réglementations relatives au travail, à la fiscalité, à la santé et à la sécurité au travail qui encadrent les relations professionnelles dans tous les pays où opère notre Groupe. Nous nous engageons également à respecter la Charte Éthique du Groupe qui définit nos principes, nos valeurs, nos politiques et nos engagements.
- **Proposer des environnements de travail sûrs et conviviaux.** Nous accordons une importance capitale à la création et au maintien d'environnements de travail sûrs et conviviaux. Nous établissons des conditions de travail qui mettent la sécurité physique et émotionnelle de nos collaborateurs au premier plan, en respectant les réglementations relatives à la prévention des risques professionnels propres à chaque pays et en favorisant des pratiques saines. La prévention des accidents et des maladies professionnelles est une priorité absolue. Chaque collaborateur du Groupe doit évoluer dans un cadre où sa santé et son bien-être sont préservés. Notre démarche en faveur de la santé et de la sécurité englobe le bien-être physique, mental et social de tous ceux qui travaillent au sein de notre entreprise. Nos bureaux sont modernes et confortables pour offrir des conditions de travail optimales à chacun et pour encourager un travail collaboratif plaisant et efficace.
- **Garantir un bon équilibre entre la vie professionnelle et de la vie privée.** Nous favorisons activement l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de nos collaborateurs en offrant des horaires de travail flexibles et en promouvant des initiatives telles que le travail hybride, fondé sur la confiance, l'engagement et la responsabilité. Nous reconnaissons l'importance pour chacun de maintenir un équilibre entre ses engagements professionnels et ses aspirations personnelles. Chaque entité du Groupe applique une politique de déconnexion numérique qui facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, soutenant ainsi le bien-être et l'épanouis-

sement de nos collaborateurs. Nous avons mis en place dans chaque pays une possibilité de travailler à distance - télétravail - dans des conditions qui sont spécifiques à chaque entité. Les salariés peuvent ainsi bénéficier d'une plus grande souplesse dans l'organisation et la localisation de leur travail.

- **Encourager et soutenir le leadership.** Notre modèle de leadership se caractérise par la proximité, la confiance, l'engagement et la coresponsabilité. Nous nous engageons à maintenir un style de leadership qui allie une vision stratégique et des objectifs clairs, tout en demeurant souples face aux changements. Nos dirigeants sont des catalyseurs en matière d'innovation et de créativité. Ils incarnent la confiance envers leur équipe, démontrant écoute et respect, contribuant ainsi à son succès et reconnaissant ses mérites.
- **Évaluer régulièrement les performances sur des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps).** Évaluer de manière juste et transparente les performances est crucial pour reconnaître et encourager l'excellence, tout en identifiant les besoins en termes de formation et de développement. Nous conduisons de manière régulière des évaluations des performances afin d'établir des objectifs clairs pour le développement professionnel de nos collaborateurs, et d'identifier les axes d'amélioration tout en reconnaissant les performances remarquables, qu'elles soient individuelles ou collectives. L'évaluation des performances revêt une importance capitale pour encourager la coresponsabilité dans la définition des objectifs et l'atteinte des résultats.
- **Offrir une rémunération et des avantages adaptés aux standards du marché, tout en prenant en considération les performances.** Offrir une rémunération compétitive et des avantages attractifs est essentiel pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. Nous offrons une rémunération attractive et compétitive qui consiste en un salaire fixe et peut inclure, selon les postes et géographies, une rémunération variable adossée à la réalisation des objectifs ainsi que des avantages sociaux qui peuvent également varier d'un pays à l'autre.

**Gouvernance** : en collaboration avec la Direction des Impacts ESG, le Stream Social et les Directions RH pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.

## PLAN D'ACTION 1

### Procéder à l'évaluation annuelle HappyAtWork et mettre en place des plans d'action en fonction des résultats

L'expérience collaborateurs 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 collaborateurs. C'est pourquoi nous avons déployé une nouvelle fois en 2024, auprès de l'ensemble de nos collaborateurs en Europe, l'enquête HappyAtWork réalisée par le cabinet indépendant ChooseMyCompany.

Cette enquête mesure le niveau de satisfaction et de bien-être des salariés 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. Des plans d'action sont ensuite déployés en fonction des résultats obtenus. L'indicateur phare de cette enquête est le Net Promoter Score (NPS). **En 2024, le NPS collaborateurs s'élève à 11 points, en progression de 14 points par rapport à l'année précédente.** En 2024, notre Groupe a été certifié au niveau Europe avec les labels **HappyIndexAtWork** et **WelImpactIndex**.



## → RÉSULTATS 2024

# 11 POINTS\*

NPS collaborateurs

# 72,2 %

Taux de participation  
au questionnaire HappyAtWork

**PLAN D'ACTION 2**

**Améliorer le suivi des indicateurs au niveau Groupe**

Afin d'améliorer le suivi des indicateurs au niveau Groupe et travailler en avance de phase à la conformité à la CSRD qui sera applicable au Groupe à partir de 2025, nous avons mis en place un tableau de suivi RH Groupe. Les données sont présentées par pays et/ou au global. Pour certaines données, l'antériorité ou les données locales sont non disponibles (ND).

Tableau de suivi RH – Données Groupe et par pays									
	Résultats Groupe		Résultats 2024 par pays						
	2024	2023	Allemagne	Belgique	Espagne	France	Italie	Luxembourg	Pays-Bas
<b>Répartition des effectifs</b>									
Nombre de salariés au 31/12	2450	2533	42	195	441	1195	236	25	316
% hommes	37 %	38 %	42 %	33 %	29 %	33 %	41 %	84 %	45 %
% femmes	63 %	62 %	48 %	67 %	61 %	67 %	59 %	16 %	55 %
% < 30 ans	9 %	12 %	2 %	14 %	4 %	10 %	4 %	12 %	13 %
% entre 30 et 50 ans	54 %	51 %	48 %	59 %	54 %	56 %	58 %	68 %	42 %
% > 50 ans	37 %	37 %	50 %	27 %	43 %	34 %	38 %	28 %	45 %
% plein temps	84 %	ND	83 %	73 %	73 %	95 %	94 %	76 %	62 %
% temps partiel	16 %	ND	17 %	27 %	27 %	5 %	6 %	24 %	38 %
% management	2 %	3 %	7 %	4 %	3 %	1 %	4 %	4 %	2 %
% management intermédiaire	16 %	11 %	17 %	15 %	19 %	16 %	20 %	12 %	9 %
% employés	82 %	86 %	76 %	81 %	78 %	83 %	76 %	84 %	89 %
% de rotation	11 %	ND	12 %	14 %	10 %	12 %	6 %	ND	13 %
<b>Salaires</b>									
% de salariés payés en dessous du salaire minimum	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Santé et sécurité</b>									
% de salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité	100 %	ND	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% décès	0 %	ND	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
% accidents	0,9 %	ND	0 %	1 %	1,1 %	1,3 %	0 %	0 %	0 %

Tableau de suivi RH – Données Groupe et par pays									
Dialogue social									
% de salariés couverts par une convention collective	100 %	ND	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% de salariés couverts par des représentants des travailleurs	100 %	ND	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Égalité des chances, inclusion, lutte contre la violence et le harcèlement au travail									
Nombre d'incidents de discrimination	0	ND	0	0	0	0	0	0	0

Tableau de suivi RH – Données Groupe		
	2024	2023
<b>Salaires</b>		
Variation salaire entre les hommes et les femmes - global	18 %	17 %
Variation salaire entre les hommes et les femmes - management	- 2,6 %	20 %
Variation salaire entre les hommes et les femmes - management intermédiaire	13 %	14 %
Variation salaire entre les hommes et les femmes - employés	15 %	12 %
<b>Engagement et sens</b>		
NPS collaborateurs*	11	-3
Taux de participation au questionnaire HappyAtWork	72,2 %	73,5 %
% de salariés alignés avec projet d'entreprise	65 %	61,1 %
% de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail	77,6 %	76,5 %
<b>Formation et développement des compétences</b>		
% d'hommes et de femmes formés	84,4 %	79 %
% d'hommes formés	84,5 %	76 %
% de femmes formées	83,3 %	81 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié (homme ou femme)	22,2	ND
Nombre moyen d'heures de formation par salarié (homme)	20,5	ND
Nombre moyen d'heures de formation par salarié (femme)	23,2	ND
% de mobilité	3,2 %	5,72 %
% de salariés ayant participé à des évaluations régulières de performances et d'évolution de carrière	82,1 %	ND

Tableau de suivi RH – Données Groupe		
	2024	2023
Égalité des chances, inclusion, lutte contre la violence et le harcèlement au travail		
% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances	57,9 %	52,2 %
% de salariés en situation de handicap	2,2 %	1,82 %
% de jeunes en stage ou alternance	8 %	8 %

Tableau de suivi RH – Données France		
	2024	2023
Index égalité femme / homme	95/100	92/100

## PROMOTION DE LA PRATIQUE D'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 collaborateurs. 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 collaborateurs à rester actifs et à participer à des activités physiques et sportives, dans chacun de nos pays et notamment : marches des « job trotteurs » et défi Jeux olympiques, en France, marathon de padel en Espagne, cours de yoga sur chaise, compétition de padel et balades à vélo aux Pays-Bas, course contre le cancer au Bois de la Cambre et 20 km Bruxelles en Belgique, mise en place d'un parcours de bien-être en entreprise avec ESSEREBENESSERE Health Management en Italie. À noter également la mise en place d'actions pour promouvoir les mobilités douces et en particulier les frais liés à la location ou l'équipement en vélos en France et en Belgique.



# DIALOGUE SOCIAL, LIBERTÉ D'ASSOCIATION, EXISTENCE DE COMITÉS D'ENTREPRISE ET DROITS DE TRAVAILLEURS

**Impact positif** sur la société : renforcement du dialogue, l'information et la consultation des salariés.

**Politique RH : Assurer le dialogue social et la participation active**

- Encourager le dialogue favorise un climat de confiance et d'échange essentiel au développement et la pérennité de notre Groupe. Nous valorisons pleinement le dialogue social et la participation active des collaborateurs, en respectant la législation en vigueur dans chaque pays ainsi que la liberté d'expression et syndicale.
- Des canaux de recueil de suggestions et feedback sont déployés pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe que nous encourageons vivement à partager leurs idées, suggestions et commentaires de manière constructive.
- Nous menons tous les ans une enquête anonyme de satisfaction auprès de tous les collaborateurs du Groupe afin d'obtenir leur évaluation de leur environnement professionnel et d'écouter leurs commentaires et suggestions.

**Gouvernance** : en collaboration avec la Direction des Impacts ESG, le Stream Social et les Directions RH pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.

La nouvelle politique RH a été diffusée à tous nos collaborateurs, en langue locale. Elle reflète **notre engagement à promouvoir un dialogue social ouvert et constructif, ainsi qu'à assurer une politique salariale équitable et transparente.** Cette nouvelle version de notre politique RH renforcera notre culture d'entreprise, favorisera une meilleure communication et contribuera à l'atteinte de nos objectifs ESG.

→ RÉSULTAT 2024

100 %

de salariés couverts par des représentants des travailleurs

### PLAN D'ACTION 3

## Enrichir la politique sociale Groupe avec un volet dialogue social et un volet salarial

Fin 2024, nous avons mis en place une nouvelle version de notre politique Ressources Humaines. Cette mise à jour inclut notamment deux nouveaux volets essentiels : le dialogue social et le volet salarial. La refonte de cette politique a été initiée et pilotée par le Stream Social. Il a travaillé en étroite collaboration avec les représentants RH de tous nos pays d'implantation afin de garantir que les spécificités locales soient prises en compte. La Direction des Impacts ESG a également joué un rôle dans ce processus, en veillant à aligner la politique RH sur nos engagements en matière d'environnement, de société et de gouvernance.

## ENGAGEMENT ET SENS

**Impact positif** sur la société : renforcement du soutien à l'état de droit, contribution à la démocratisation et à la compréhension du droit et de la jurisprudence par un travail de veille et de diffusion.

**Politique RH** : notre Groupe est un groupe familial qui se distingue par ses valeurs entrepreneuriales et humanistes : excellence, partage et proximité. Nos valeurs favorisent, au quotidien, à l'échelle internationale, la collaboration et le partage de connaissances dans le respect et la confiance, dans l'objectif de fournir à nos clients les meilleures solutions dans nos trois domaines d'activité : l'édition, la formation et les logiciels.

**Gouvernance** : en collaboration avec la Direction des Impacts ESG et la Direction de la communication, le Stream Social et les Directions RH pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.



## PLAN D'ACTION 4

### Aligner les valeurs de chaque entité sur les valeurs du Groupe et créer un process d'intégration commun pour tous les collaborateurs du Groupe

Formaliser et déployer un processus d'intégration commun à tous les collaborateurs du Groupe, aligné sur nos valeurs (voir p. 117) est une démarche essentielle pour garantir que les nouveaux arrivants comprennent et adhèrent aux principes qui guident l'entreprise. Cela assure également que tous les collaborateurs reçoivent les mêmes informations et formations dès leur arrivée, favorisant ainsi une cohérence au sein du Groupe.

En collaboration avec les Ressources Humaines et la Direction des Impacts ESG, la Direction de la Communication a mis au point un process, formalisé dans un support dit **kit d'onboarding** qui notamment **présente notre Groupe, nos valeurs et nos priorités stratégiques incluant l'ESG**.

Chaque entité organise des sessions de bienvenue avec les nouveaux arrivants, sur la base du kit d'onboarding, pour accueillir formellement les nouveaux collaborateurs. Lors de ces sessions, le socle est commun et le contenu de la séance peut varier en fonction de situations locales.

## PROMOTION DU LIEN NATION - ARMÉE

En France, en lien avec la cellule Juristes de la Marine nationale, nous avons mis en ligne sur notre intranet une interview détaillant le rôle des juristes réservistes. Cette publication offre également la possibilité de faciliter la mise en relation avec le service concerné. Par ailleurs, dans le contexte des Jeux Olympiques de Paris, nous avons eu l'occasion de soutenir l'un de nos collaborateurs, réserviste en gendarmerie. Bien que la loi n'oblige pas à maintenir la rémunération dans de telles circonstances, nous avons choisi de le faire pour soutenir son engagement.

### → RÉSULTATS 2024

# 65 %

de salariés alignés avec projet d'entreprise

# 77,6 %

de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail

## FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

**Opportunités** pour le Groupe : sécurisation des savoir-faire/compétences clés pour assurer la continuité de l'activité. Anticipation de manière proactive des besoins en compétences d'aujourd'hui et de demain, pour rester compétitif face à la transition. Promotion des professions / encouragement des vocations / anticipation les pénuries de compétences, formation continue.

**Politique RH - Accompagner le développement professionnel**

- Investir dans le développement professionnel de nos collaborateurs contribue à renforcer leurs compétences et à favoriser leur progression au sein de l'organisation. Aussi, nous entretenons une culture de l'apprentissage en mettant en place des programmes de formation et de développement visant à renforcer les compétences et connaissances en adéquation avec la vision du Groupe.
- Un programme de formation commun est coordonné au niveau du Groupe. Ces formations, destinées à l'ensemble des collaborateurs, concernent des sujets stratégiques et essentiels tels que l'intelligence artificielle, la conformité, l'égalité et l'inclusion, la cybersécurité. Leur objectif est d'assurer une progression harmonieuse et alignée des compétences au sein du Groupe. Au-delà des formations communes, chaque pays élabore son plan de formation annuel en fonction d'une évaluation des besoins effectuée en collaboration avec les collaborateurs et leur management.

**Gouvernance** : en collaboration avec la Direction des Impacts ESG, le Stream Social et les Directions RH pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.

## PLAN D'ACTION 5

### Mettre en place un suivi du nombre d'heures de formation par employé au niveau Groupe

Nous avons récemment mis en place un **suivi du nombre d'heures de formation par employé à l'échelle du Groupe**. L'objectif principal de cette initiative est d'assurer que chaque membre de notre équipe a accès à des opportunités de développement personnel et professionnel.

Cependant, tous les pays ne sont pas actuellement en mesure de fournir ce type de suivi de manière fiable et suffisamment documentée. Pour surmonter cette difficulté, nous travaillons activement à l'élaboration de directives claires et nous envisageons d'adopter une approche progressive pour la mise en œuvre de ce suivi. Cela signifie que nous commencerons par

les pays qui sont déjà en mesure de fournir ces informations, tout en soutenant les autres pays pour qu'ils atteignent progressivement le même niveau. Notre objectif est d'avoir des données fiables et exploitables dans tous les pays et toutes les entités en 2025.

En 2024, les données sont disponibles pour l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et le Luxembourg.

## PLAN D'ACTION 6

### Développer la formation interne et mettre en place une plateforme de Groupe

Nous **déployons des formations et sensibilisations sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent pour les sujets stratégiques et sensibles**. En 2024, nous avons proposé, pour tous les collaborateurs, une formation généralisée sur **l'intelligence artificielle** et une sensibilisation collaborateurs à la **lutte contre la corruption**.

Localement, des plans de formation sont également déployés dans les différents pays pour accompagner notre stratégie de développement et répondre aux besoins de chacun. Voici quelques initiatives réalisées en 2024 à titre d'illustration :

- pour accompagner le **déménagement des équipes vers le site Monnet en Belgique**, des formations de trois jours pour les employés et de cinq jours pour les managers ont été dispensées notamment pour guider le changement, travailler sur les valeurs communes et renforcer l'utilisation de l'anglais ;
- **management** : en France, nous avons mis en place des sessions de co-développement entre managers, des coachings individuels d'une cinquantaine de managers par an pendant trois ans et de sessions de formation « *manager sans discriminer* ». En Italie, des formations ont été déployées pour structurer et renforcer les compétences managériales, ciblant le management intermédiaire et les jeunes talents. En Espagne, nous avons formé tous les directeurs et cadres intermédiaires à l'égalité et aux préjugés dans les processus de recrutement ;

- **développement des compétences professionnelles et soft skills** : en Belgique, plusieurs dispositifs existent comme la plateforme Good Habitz mise à disposition de tous les collaborateurs. En Italie, des formations sont dispensées pour améliorer l'usage des outils (Excel, CRM, etc.) et de l'anglais ;
- **cybersécurité** : des sensibilisations ont été organisées via une plateforme interactive et des quizz en France ;
- **santé et sécurité** : en Espagne nous formons toutes les nouvelles recrues aux risques de leur poste de travail. En France, le suivi de la formation aux gestes qui sauvent était une condition pour bénéficier de notre programme d'intéressement.

Au-delà de ces actions, nous avons initié un projet pour développer un plan de formation Groupe plus large, avec des contenus et outils communs pour les sensibilisations et formations, également au niveau du Groupe.

Ces outils permettront à tous nos collaborateurs de bénéficier de formations dans les domaines que nous jugeons stratégiques pour notre croissance. Cela inclut notamment des domaines tels que l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance), la conformité, la cybersécurité et l'intelligence artificielle. En outre, nous proposerons également des formations axées sur les relations sociales et le management, telles que la non-discrimination ou l'égalité et la diversité.

L'objectif de cette démarche va bien au-delà du simple apprentissage. Nous visons à permettre à chaque collaborateur d'élargir ses compétences, tout en renforçant notre identité de Groupe et en incarnant nos valeurs. Cette initiative est une étape importante pour notre Groupe, soulignant notre engagement envers le développement professionnel continu et la promotion d'une culture d'entreprise forte et unie.

## → RÉSULTATS 2024

En moyenne, 22,2 d'heures de formation par salarié, 20,5 heures pour les hommes et 23,2 pour les femmes

# 84,4 %

des hommes et des femmes formés dans l'année

# 84,5 %

des hommes formés dans l'année

# 84,3 %

des femmes formées dans l'année

# 3,2 %

des salariés actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année

# ÉGALITÉ DE GENRE ET DE RÉMUNÉRATION, EMPLOI ET INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES, LUTTE CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT

**Opportunités** en interne et en externe (via nos produits et services) : contribuer à mettre fin à toutes les formes de discrimination ; contribuer à garantir la participation pleine et effective des femmes et leur accès égal aux postes de direction à tous les niveaux de prise de décision dans la vie politique, économique et publique.

**Politique RH :**

- **Promouvoir l'équité, l'inclusion et la diversité**

- Nous défendons la diversité, l'égalité des chances et l'inclusion à tous les niveaux, notamment dans l'ensemble de nos processus liés aux ressources humaines tels que le recrutement, la promotion interne, la formation, le développement professionnel, la rémunération.
- Nous garantissons un traitement équitable et non discriminatoire envers tous les collaborateurs, sans distinction d'origine ethnique, de religion, de genre, d'orientation sexuelle, de handicap, d'âge ou tout autre critère réel ou supposé. Notre engagement inclut la promotion de l'inclusion des individus en situation de handicap sur le marché du travail, privilégiant autant que possible l'embauche directe des personnes en situation de handicap.
- Au sein du Groupe, toute forme de harcèlement ou de discrimination est strictement prohibée. Nous avons mis en place des procédures définies pour traiter les plaintes dans tous les pays où notre Groupe est implanté.
- **Mettre en œuvre des processus de recrutement transparents et respectueux des candidats et favoriser la promotion interne**
  - Établir des processus clairs et équitables pour le recrutement et la promotion interne garantit l'égalité des chances et favorise le développement des talents internes. Nous défendons l'égalité des chances et la non-discrimination au sein de nos processus de recrutement et de promotion interne qui sont communiqués de manière transparente, s'agissant des postes à pourvoir comme des différentes étapes du processus de sélection.
  - Nous encourageons activement la promotion interne et la mobilité internationale au sein des différentes entités du Groupe. Dans cette optique, nous promovons la participation des talents internes dans les processus de recrutement, en évaluant de manière équitable l'expérience, les compétences et les connaissances de tous les candidats, internes comme externes.
  - Un processus d'intégration de chaque nouvel entrant ou promu est mis en place afin de lui fournir toutes les in-

formations, formations et ressources nécessaires pour une intégration et une prise de fonction fluide et réussie.

**Gouvernance** : En collaboration avec la Direction des Impacts ESG, le Stream Social et les Directions RH pilotent et assurent le suivi des actions et indicateurs.

## PLAN D'ACTION 7

### Inclure formellement l'intégration des personnes en situation de handicap dans notre politique sociale Groupe

Dans le cadre de la refonte de notre politique Groupe, nous avons réaffirmé l'importance de la défense de la diversité, l'égalité des chances et de l'inclusion à tous niveaux. **Notre engagement inclut la promotion de l'inclusion des individus en situation de handicap sur le marché du travail, privilégiant autant que possible l'embauche directe des personnes en situation de handicap.**

Actuellement, nous travaillons essentiellement localement pour répondre aux situations spécifiques, parfois différentes du point de vue opérationnel ou de celui de la réglementation locale en vigueur. 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.

Aux Pays-Bas, un **groupe de travail D&I** composé de 13 collaborateurs travaille sur les sujets de diversité et inclusion en collaboration avec le Département des Ressources humaines pour stimuler la sensibilisation des salariés à ces sujets. Des événements réguliers ont été organisés comme une conférence sur l'inclusion et la diversité donnée par Karima Taouil (EY) ou une journée de sensibilisation à l'accessibilité. Sdu travaille également avec **SWOM**, un organisme qui encourage le recrutement de professionnels handicapés.

Au-delà de nos collaborateurs, nous travaillons également avec des **prestataires qui facilitent l'insertion des personnes en situation de handicap**. En Espagne, nous collaborons avec IntegralAV, une entreprise qui offre des services de logistique et d'entrepôt 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.

## PLAN D'ACTION 8

### Renforcer le suivi et l'analyse des écarts salariaux entre hommes et femmes

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 collaborateurs. Nous sommes conscients des variations de salaires pouvant exister entre les hommes et les femmes, et nous travaillons activement à les réduire.

En 2024, en l'absence de comparaison de salaires hommes / femmes à poste égal dans le Groupe, nous avons comparé les salaires hommes / femmes par catégorie : employés : 15 % ; management intermédiaire : 13 % ; management : - 2,6 %. Au global pour l'ensemble du Groupe et de ses filiales, la variation de salaires entre les hommes et les femmes est de 18 %.

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. Ainsi, à titre de comparaison, **en France l'index de l'égalité femme-homme chez Lefebvre Dalloz est à 95 sur 100** (Éditions Francis Lefebvre = 94, Éditions Dalloz = 93, Éditions Législatives = 95, Lefebvre Dalloz Compétences = 93, Lefebvre Dalloz Services = 99).

De même, aux Pays-Bas, nous avons mené des recherches sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, avec le concours de Woman Inc. AnalitQs. Sdu obtient un écart de rémunération de 11 %, inférieur à la moyenne nationale de 13,2 %. Les Pays-Bas sont également partenaires du Conseil économique et social (SER), au sein duquel nous nous sommes engagés à respecter la charte de la diversité, comme le fait Sdu avec nos pairs dans notre écosystème néerlandais. L'un des principaux domaines d'action du SER est l'égalité des sexes dans l'encadrement supérieur, soutenue par le programme **SER Top woman**.

Par ailleurs, en 2024, nos filiales espagnoles et italiennes se sont classées dans le top 10 Focus Women de ChooseMyCompany qui récompense les entreprises dans lesquelles les salariées se sentent le plus impliquées.



Pour mieux évaluer les différences salariales entre les hommes et les femmes, nous avons initié des travaux de cartographie des emplois pour permettre une réelle comparaison à conditions et responsabilités comparables. Ainsi, en Belgique, en Espagne et en France, nous avons lancé la mise en place d'un système d'évaluation basé sur des critères transparents, prenant en compte notamment les compétences et le niveau de responsabilité.

## PLAN D'ACTION 9

### Poursuivre l'intégration de jeunes en stage ou en alternance dans le Groupe

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 2024, **nous avons accueilli 174 jeunes** (apprentissage à l'année, contrats de professionnalisation et stages) au cours de l'année, soit 8 % 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 cohésion d'équipe sont également prévues pour favoriser leur intégration et leur succès dans l'entreprise.

Par ailleurs, 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. Aux Pays-Bas, nous collaborons avec l'école **IMC Weekend**, dont la mission est d'inspirer de jeunes de 10 à 14 ans, vivant dans des situations vulnérables ou dans des quartiers difficiles. Ce partenariat vise à offrir à ces élèves une expérience plus large et des opportunités de développement personnel.

## → RÉSULTATS 2024

# 57,9 %

de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances

# 2,2 %

de salariés en situation de handicap

# 18 %

Variation de salaire entre hommes et femmes global

# 8 %

de jeunes en stage ou en alternance

Enjeux	Indicateurs	Péri-mètre	Résultats			Commentaires	Objectifs 2029	
			2024	2023	2022			
<b>Sécurité de l'emploi, temps de travail, salaires décents, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et sécurité*</b>	<b>NPS Collaborateurs*</b>	Toutes les entités sauf Toovalu	<b>11*</b>	- 3	- 39		Positif	
	Taux de participation au questionnaire HappyAtWork		72,2 %	73,5 %	64,8 %		65 %	
Dialogue social, liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits de travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation	% de salariés couverts par des représentants des travailleurs		100 %	Pas de données		Seuls sont comptabilisés les salariés devant être légalement représentés	100 %	
Engagement et sens	% de salariés alignés avec projet d'entreprise <sup>(1)</sup>		65 %	61,1 %	Pas de données		65 %	
	% de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail <sup>(2)</sup>		77,6 %	76,5 %	Pas de données		75 %	
Formation et développement des compétences	Nombre d'heures de formation par salarié		22,2	Pas de données		En Belgique, pour unir nos équipes historiques issues de différentes sociétés, Larcier-Intersentia a déménagé en 2024 vers le nouveau bâtiment Monnet. Tous les employés ont suivi une formation de trois à cinq jours pour accompagner ce changement.	A définir en 2025	
	Nombre d'heures de formation par salarié homme		20,4					
	Nombre d'heures de formation par salariée femme		23,2					
	% des hommes et des femmes formés dans l'année		84,4 %	79 %	70 %			75 %
	% des hommes formés dans l'année		84,5 %	76 %	68 %			75 %
	% des femmes formées dans l'année		84,3 %	81 %	72 %			75 %
	% des salariés actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année			3,2 %	5,72 %		1,81 %	

Enjeux	Indicateurs	Péri-mètre	Résultats			Commentaires	Objectifs 2029
			2024	2023	2022		
Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale, emploi et inclusion des personnes handicapées, mesures de lutte contre la violence et le harcèlement au travail	% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances <sup>(3)</sup>		57,9 %	52,2 %	Pas de données		65 %
	% de personnes en situation de handicap		2,2 %	1,82 %	Pas de données		A définir en 2025
	Variation de salaire entre hommes et femmes global		18 %	17 %	19 %		< 1 %
	Variation de salaire entre hommes et femmes - employés		15 %	12 %	11 %		< 1 %
	Variation de salaire entre hommes et femmes - management intermédiaire		13 %	14 %	15 %		< 1 %
	Variation de salaire entre hommes et femmes - management		- 2,6 %	20 %	3 %		< 1 %
	% de jeunes en stage ou en alternance		8 %	8 %	3 %		4 %

1. Question HappyAtWork : je suis en phase avec le projet de l'entreprise (stratégie, activité business, raison d'être, culture, valeurs, etc.).
2. Question HappyAtWork : je vois l'utilité et l'impact de mon travail.
3. Question HappyAtWork : dans cette entreprise, chacun.e bénéficie des mêmes opportunités d'embauche, de rémunération, d'évolution (âge, identité de genre, origine, croyance, LGBTQIA+, diplôme, situation de handicap, etc.).

5

# GOUVERNANCE

NOS ENJEUX  
NOS RÉSULTATS





Être exemplaires dans la conduite des affaires est essentiel pour préserver la réputation de notre Groupe, renforcer la confiance des parties prenantes, gérer les risques, attirer et fidéliser les talents, ainsi que pour assurer notre durabilité à long terme.

Nous veillons évidemment à respecter et faire 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, y compris dans notre chaîne de valeur. Cela passe également par la diffusion de nos valeurs et l'intégration de l'ESG dans notre stratégie d'entreprise.



### Être un partenaire de confiance pour nos fournisseurs

**Nouvelle politique achats Groupe et nouvelle charte achats responsables** - Sur la base de notre politique achats, de la charte achats responsables et de la charte éthique, nous nous engageons à établir des relations solides et durables avec nos fournisseurs, basées sur la confiance mutuelle et le respect. Cela implique notamment un traitement équitable et le respect des engagements. Nous nous efforçons également de travailler avec des fournisseurs qui partagent nos valeurs et nos engagements en matière d'ESG, contribuant ainsi à une chaîne de valeur plus durable et responsable (voir p. 114).

### Garantir la protection des lanceurs d'alerte

**Plateforme d'alerte à l'échelle européenne** - La protection des lanceurs d'alerte est essentielle pour maintenir une culture d'entreprise éthique et transparente. Nous avons mis en place des mécanismes de signalement sûrs et anonymes pour permettre à nos parties prenantes de signaler toute activité suspecte ou non éthique. Nous nous engageons à enquêter de manière approfondie sur chaque signalement et à prendre les mesures appropriées pour résoudre tout problème identifié (voir p. 117).

### Faire rayonner nos valeurs

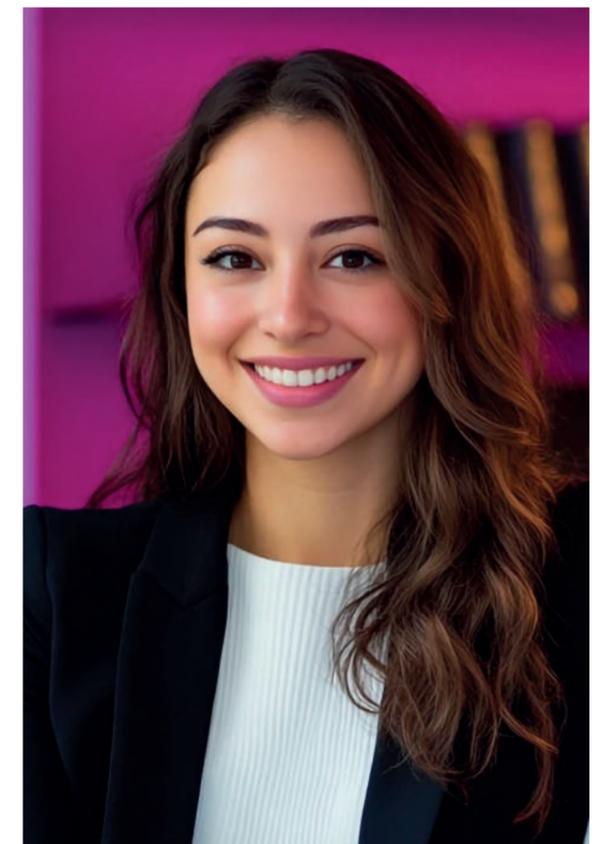
**Excellence, partage et proximité** - Nos valeurs sont le cœur de notre identité et guident toutes nos actions. Nous nous efforçons de les faire vivre au quotidien dans notre travail avec nos collaborateurs (par exemple, par le process d'intégration des nouveaux

collaborateurs), de les intégrer dans nos relations avec nos clients et nos partenaires, et de les mettre en avant dans nos initiatives sociales et environnementales (voir p. 117).

### Intégrer pleinement l'ESG dans notre stratégie

**Tableau de suivi ESG et objectifs du top management** - Nous prenons en compte les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance dans toutes nos décisions et actions. Nous avons mis en place des objectifs ESG clairs et mesurables, et nous suivons régulièrement nos progrès à l'aide d'indicateurs pertinents. Les primes variables de l'équipe européenne de direction (incluant la Directrice des Impacts ESG) sont conditionnées à l'atteinte de ces objectifs (voir p. 118).

**62 %**  
de nos fournisseurs ont accepté notre Charte achats responsables Groupe



## ÊTRE EXEMPLAIRES DANS LA CONDUITE DE NOS AFFAIRES



# NOS ENJEUX

Gouvernance			
	Enjeux	Gouvernance	Politiques
Gestion des relations avec les fournisseurs*	S'engager dans une politique d'achats responsables et transparents en améliorant les pratiques de négociation et de vente et en diversifiant les fournisseurs/sous-traitants en accord avec nos valeurs et notre politique ESG. *	Direction Achats Groupe, Relais Achats dans chaque pays	Politique achats Groupe, charte achats responsables, charte éthique
Pratique de paiement des fournisseurs*	Assurer une gestion responsable des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques de paiement, ainsi qu'avec les sous-traitants. *		
Corruption et pots-de-vin *	Assurer la diligence raisonnable sur la chaîne de valeur, prévenir la corruption et les pots-de-vin, garantir une concurrence loyale, la protection de la propriété intellectuelle, l'éthique des affaires et l'intégrité professionnelle. *	Direction des Impacts ESG - équipe Éthique et conformité, compliance officier dans chaque pays	Charte éthique, politique cadeaux et invitations, politique fournisseurs
Protection des lanceurs d'alerte	Garantir le processus de protection des lanceurs d'alerte sur tous les sites.		
Éthique de l'entreprise familiale*	Protéger les valeurs fortes (transmission du droit, culture juridique et éducation) et la vision de notre Groupe en tant que Groupe familial au sein de l'entreprise, fédérant les collaborateurs autour d'une culture commune, favorisant la collaboration au sein du Groupe et développant l'ESG au centre de la stratégie. *	Comité ESG, Direction des Impacts ESG, Direction communication, Direction RH	Cadre social FROJAL, valeurs Sarrut, Politique sociale Groupe, Manifeste pour l'Accès au droit
Intégration de l'ESG dans la stratégie	Intégrer l'ESG dans notre stratégie d'entreprise et aligner nos différents organes et processus de gouvernance en conséquence pour garantir la viabilité et la résilience à long terme. Intégrer les critères ESG dans les décisions d'investissement. Être un exemple pour nos partenaires commerciaux en termes de durabilité et d'action ESG.	Comité ESG, Direction générale, Direction des Impacts ESG	Cadre Stratégie ESG

# NOS RÉSULTATS

ACHATS RESPONSABLES

CONFORMITÉ  
ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

CULTURE D'ENTREPRISE

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
<b>Gestion des relations avec les fournisseurs</b>				
S'engager dans une politique d'achats responsables et transparents en améliorant les pratiques de négociation et de vente et en diversifiant les fournisseurs/sous-traitants en accord avec nos valeurs et notre politique ESG*	Plan d'action 1 - Rédaction d'une nouvelle charte achats Groupe incluant un volet achats responsables	% de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe (objectif à fixer en 2025)	<b>62 % de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe*</b>	La nouvelle charte a été publiée le 2/12/2024. La base de fournisseurs sollicités se compose de 37 fournisseurs.
<b>Pratique de paiement des fournisseurs</b>				
Assurer une gestion responsable des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques de paiement, ainsi qu'avec les sous-traitants*	Plan d'action 2 - Suivi d'un indicateur de paiement des fournisseurs Groupe	Nombre moyen de jours de paiement (objectif à fixer en 2025)	Données non disponibles	Objectif de suivi Groupe retardé pour raisons d'alignement, reporté à 2025 (voir p. 115).
<b>Corruption et pots-de-vin</b>				
Assurer la diligence raisonnable sur la chaîne de valeur, prévenir la corruption et les pots-de-vin, garantir une concurrence loyale, la protection de la propriété intellectuelle, l'éthique des affaires et l'intégrité professionnelle*	Plan d'action 3 - Appliquer l'éthique des affaires dans les opérations quotidiennes et créer une cartographie des risques	% de collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin > 75 %	<b>76 % de collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin*</b>	Cartographie des risques réalisée en 2024 (voir p. 116)
<b>Protection des lanceurs d'alerte</b>				
Garantir le processus de protection des lanceurs d'alerte sur tous les sites	Plan d'action 4 - Déployer l'outil Groupe et informer tous les salariés, et plus largement toutes les parties prenantes	100 % d'alertes traitées Nombre d'alertes (pas d'objectif)	Nombre d'alertes reçues et traitées = 2 100 % des alertes traitées	Plateforme d'alerte déployée au niveau Groupe (voir p. 117)
<b>Éthique de l'entreprise familiale</b>				
Protéger les valeurs fortes (transmission du droit, culture juridique et éducation) et la vision de notre Groupe en tant que Groupe familial au sein de l'entreprise, fédérant les collaborateurs autour d'une culture commune, favorisant la collaboration au sein du Groupe et développant l'ESG au centre de la stratégie*	Plan d'action 5 - Formaliser un processus d'intégration des collaborateurs au Groupe, incluant les valeurs et la vision de notre Groupe	Obtention du label WeimpactIndex	<b>Label WeimpactIndex* obtenu</b>	Obtenu de la certification WeimpactIndex pour l'Europe
	Plan d'action 6 - Aligner les valeurs du Groupe, de l'actionnariat et des filiales			

Enjeux	Plans d'action	Objectifs	Résultats	Commentaires
Intégration de l'ESG dans la stratégie				
Intégrer l'ESG dans notre stratégie d'entreprise et aligner nos différents organes et processus de gouvernance en conséquence pour garantir la viabilité et la résilience à long terme. Intégrer les critères ESG dans les décisions d'investissement.	Plan d'action 7 - Intégrer des objectifs ESG pour le top management	% des objectifs ESG atteints par le top management > 75 %	83 % des objectifs ESG atteints par le top management	
	Plan d'action 8 - Suivre et consolider les KPI de résultats ESG/RSE		Réalisation d'un tableau de suivi mensuel des principaux indicateurs ESG (voir p. 118)	

## ACHATS RESPONSABLES

Notre Groupe attache une grande importance à sa politique achats et s'engage fermement en faveur de l'adoption de pratiques d'achats responsables et durables.

### GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

**Impacts positifs / opportunités :** sous-traitants qualifiés et conditions de travail améliorées dans la chaîne de valeur, contribution au développement de la diversité et à l'inclusion de tous dans la chaîne de valeur.

**Politique : Charte achats responsables**

- Le Groupe s'engage envers ses fournisseurs à un comportement éthique ; la professionnalisation de la fonction et du processus achats ; la mise en concurrence et la sélection des fournisseurs dans le respect des principes de transparence, de loyauté dans les procédures d'appel d'offres, d'égalité de traitement entre les candidats dans la sélection et les négociations contractuelles et selon des critères prédéfinis et objectifs ; la réduction des risques de dépendance économique et le respect des délais de paiement ; des relations durables avec les fournisseurs basées sur l'écoute, la confiance et l'accompagnement pour une performance mutuelle.
- Les fournisseurs s'engagent au respect des lois, règlements et principes éthiques en vigueur dans leurs organisations, incluant la conformité aux normes anti-corruption et aux sanctions économiques internationales, en respectant notamment les règles de conformité et les obligations contractuelles, le cadre légal et évolution des normes, l'éthique et l'intégrité des affaires et les règles environnementales.

**Gouvernance :**

- le **Directeur Achats Groupe** élabore la stratégie et la feuille de route des achats Groupe ; il pilote l'ensemble

des achats stratégiques et/ou critiques dans tous les pays ; il supervise et conseille, sur sollicitation, les Relais achats dans chaque pays ; il définit et suit les indicateurs de performance achats ;

- les **Relais Achats dans chaque pays** garantissent l'application et le respect de la Politique achats Groupe ; ils pilotent la procédure d'engagement de dépense locale et les achats sur leur périmètre local ; ils sollicitent la Direction des Achats Groupe pour les achats importants et catégories d'achats stratégiques et critiques ; ils suivent les indicateurs de performance achats.

#### PLAN D'ACTION 1

### Rédaction d'une nouvelle charte fournisseurs Groupe incluant un volet achats responsables

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 2024, nous avons rédigé notre **charte fournisseurs Groupe, incluant un volet achats responsables**, 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.

Nous avons mis en place des actions concrètes pour centraliser les échanges documentaires (notamment signature de notre charte achats Groupe), comme en France avec l'utilisation d'une plateforme sécurisée (Aprovall).

La nouvelle charte achats responsables Groupe a été diffusée le 2 décembre 2024. Depuis cette date, tous les nouveaux contrats intègrent ce document. Nous avons également commencé à adresser notre charte aux fournisseurs avec lesquels des relations contractuelles sont en cours et cette opération sera finalisée début 2025.

## PRATIQUE DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS

**Impact positif** pour la société : contribution au renforcement de la situation économique des entreprises/partenaires commerciaux.

**Politiques - Charte achats responsables :** le Groupe veille à prévenir toute situation de dépendance économique réciproque vis-à-vis de ses fournisseurs et s'engage à appliquer à ses fournisseurs, des délais de paiement en conformité avec les dispositions légales.

**Gouvernance :** Direction Achats Groupe et Relais achats (voir p. 114)

#### PLAN D'ACTION 2

### Suivi d'un indicateur de paiement des fournisseurs Groupe

En vue de garantir une relation éthique et équitable avec nos fournisseurs, notre objectif pour 2024 était de mettre en place un indicateur de suivi Groupe. Des indicateurs de suivi des paiements de nos fournisseurs ont été mis en place localement par chaque filiale mais la consolidation Groupe n'a pas pu aboutir en 2024. L'atteinte de cet objectif sera rendue possible avec l'harmonisation de nos systèmes d'information en 2025.

À noter qu'en 2024, il n'y a eu **aucune procédure judiciaire** en cours concernant des retards de paiements.

→ RÉSULTAT 2024

62 %

de nos fournisseurs ont accepté notre Charte achats responsables Groupe\*



# CONFORMITÉ ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Afin de garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que de promouvoir l'éthique des affaires, nous nous appuyons sur la **charte éthique Groupe** (révisée en 2023, et diffusée à tous les salariés dans la langue de son pays) et sur une **organisation solide** avec 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.

## CORRUPTION ET POTS-DE-VIN

**Impact positif** pour la société par le biais de relations d'affaires éthiques et de collaboration avec des partenaires à impact positif ; spécifications strictes afin d'éviter la corruption et les pots-de-vin.

**Politiques : Charte éthique - Intégrité des affaires et politique cadeaux et invitations**

- **Conflit d'intérêt.** Tous les collaborateurs doivent éviter toutes les situations où leurs intérêts personnels peuvent entrer en conflit et/ou sont contraires avec ceux du Groupe. Par conséquent, chaque collaborateur s'engage à s'assurer en permanence que ses activités et intérêts personnels n'interfèrent en aucun cas avec ceux du Groupe. Tous les choix, arbitrages et opérations doivent être guidés par l'objectivité, l'impartialité et la conscience professionnelle.
- **Corruption et trafic d'influence.** Nous condamnons toute forme de corruption et de trafic d'influence. La corruption est inacceptable et incompatible avec les valeurs et les activités de notre Groupe. À cet égard, nous respectons les lois anticorruptions et avons une « tolérance zéro » pour tout acte de corruption et de trafic d'influence émanant de collaborateur ou de tiers.
- **Cadeaux et invitations.** Dans le cas où un collaborateur recevrait ou offrirait des cadeaux ou des invitations, la règle première est la transparence totale vis-à-vis de la hiérarchie. Il convient de rester dans la limite du raisonnable et de toujours s'interroger sur la façon dont cela pourrait être perçu publiquement. Il appartient aux collaborateurs de faire preuve de bon sens et de se conformer à la politique cadeau du Groupe en vigueur.

**Gouvernance : l'équipe Éthique et conformité 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 Éthique et conformité Groupe joue un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques et procédures nécessaires pour assurer la conformité.

### PLAN D'ACTION 3

## Appliquer l'éthique des affaires dans les opérations quotidiennes et créer une cartographie des risques

Nous nous conformons 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.

En 2024, une **cartographie complète des risques éthiques** a été établie, pour tous les pays du Groupe, sur la base de plus de 40 entretiens. Cette cartographie nous a permis d'identifier les directions les plus exposées. Elle établit également la liste des fonctions les plus exposées en interne, et qui doivent être sensibilisées en continu. Les plans d'action seront déployés début 2025.

En parallèle, nous accordons une importance primordiale à la **formation continue de nos équipes**. Nous proposons des programmes de formation réguliers pour sensibiliser nos collaborateurs aux règles et aux bonnes pratiques en vigueur. Ces formations couvrent des sujets cruciaux tels que la prévention de la corruption, 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.

### → RÉSULTAT 2024

# 76 %

des collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin\*

## PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE

**Impact positif** pour la société : contribution à la protection et aux droits des lanceurs d'alerte.

**Politiques : Charte éthique - Dispositif d'alerte.** Lancer une alerte interne est un droit et aucun collaborateur ne saurait être sanctionné, démis de ses fonctions ou soumis à un traitement discriminatoire, directement ou indirectement, pour avoir lancé une alerte interne de bonne foi et conformément aux meilleures pratiques.

**Gouvernance :** 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.

### PLAN D'ACTION 4

## Déployer l'outil Groupe et informer tous les collaborateurs, et plus largement toutes les parties prenantes

Afin de garantir une mise en œuvre effective de nos politiques éthiques, nous disposons d'un processus d'alerte généralisé dans le Groupe via des **plateformes d'alerte à l'échelle européenne**. Ce processus permet à l'ensemble de nos parties prenantes de signaler tout comportement suspect ou toute violation des politiques de l'entreprise. Les signalements reçus, qui peuvent être anonymes, sont traités de manière confidentielle et font l'objet d'une enquête approfondie pour prendre les mesures nécessaires.

Par ailleurs, 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.

### → RÉSULTAT 2024

Deux alertes ont été émises et traitées en 2024, soit 100 % d'alertes traitées

# CULTURE D'ENTREPRISE

## ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

**Opportunité** pour le Groupe : s'appuyer sur les valeurs de l'entreprise familiale pour asseoir la pérennité de l'entreprise sur le long terme ; augmenter l'engagement et la fidélité des collaborateurs à l'entreprise. **Impact positif** sur la société : contribution à la diffusion et à la démocratisation du droit et de la jurisprudence par un travail de veille et de diffusion.

**Politiques :** le cadre social FROJAL et les valeurs Sarrut formalisent les valeurs et lignes de conduite de l'actionariat familial de notre Groupe. À la fois singulières et alignées, ces politiques nourrissent notre vision stratégique et définissent notre identité unique. Elles nous permettent de créer une culture d'entreprise solide et cohérente, capable de s'adapter et de prospérer dans un environnement en constante évolution. Ces directives guident notre stratégie et ont notamment alimenté notre politique sociale Groupe et notre Manifeste pour l'Accès au droit.

**Gouvernance :** Le Comité ESG fait le lien entre les actionnaires et l'équipe de direction ; la Direction des Impacts ESG se concentre sur l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans notre stratégie et nos opérations ; les Ressources Humaines assurent la mise en œuvre de ces valeurs au sein de l'organisation ; la Direction de la Communication joue un rôle essentiel dans la transmission de notre vision à toutes les parties prenantes.

### PLAN D'ACTION 5

## Aligner les valeurs du Groupe, de l'actionariat et des filiales

À la suite d'une série d'ateliers collaboratifs impliquant des collaborateurs du Groupe, et en synergie avec les Ressources Humaines, la Direction des Impacts ESG et les représentants des actionnaires, la

Direction de la Communication a formalisé les valeurs de notre Groupe, en parfaite adéquation avec le cadre Social FROJAL et les valeurs Sarrut. Nos trois valeurs fondamentales - **l'excellence, le partage et la proximité** - ont été détaillées. Chaque entité a ensuite pris l'initiative d'assurer non seulement la compréhension de ces valeurs, mais aussi leur diffusion efficace au sein de l'organisation.

Cette démarche est essentielle car elle crée un sentiment d'unité et d'alignement, renforçant la culture d'entreprise et aidant à maintenir une vision et des objectifs communs ; en formalisant et en diffusant ces valeurs, nous établissons des attentes claires pour le comportement et la performance.

Pour mesurer nos progrès en termes de culture d'entreprise, nous nous référons à l'évaluation Welmpact réalisé par l'organisme indépendant ChooseMyCompany, qui labelise les entreprises dont les salariés apprécient le plus la réalité des pratiques sociales et environnementales (ESG). Cette évaluation a été menée auprès de l'ensemble de nos salariés avec un taux de participation de 72 %. Pour la première fois en 2024, nous avons obtenu le label WelmpactIndex avec un score de 3,61/5.

→ **RÉSULTAT 2024**

**Obtention du label WelmpactIndex\***

**INTÉGRATION DE L'ESG DANS LA STRATÉGIE**

**Impact positif** pour la société : être un exemple pour nos partenaires commerciaux en termes de durabilité et d'action ESG.

**Politiques - Cadre Stratégie ESG** : être un leader de la conformité, un modèle ESG, en faire un atout stratégique pour le Groupe et être un ambassadeur de nos offres de conformité.

**Gouvernance** : Le Comité ESG joue un rôle de supervision et d'orientation stratégique. La Direction générale assure la cohérence de la stratégie ESG avec la stratégie globale de l'entreprise, elle est responsable de la mise en œuvre de la stratégie ESG au niveau opérationnel, en veillant à ce que les objectifs ESG soient intégrés dans les plans et les actions de l'entreprise. La Direction des Impacts ESG mesure et veille à améliorer l'impact du Groupe en matière d'ESG.

**PLAN D'ACTION 6**

**Intégrer des objectifs ESG pour le top management**

Pour notre Groupe, l'incorporation d'objectifs ESG au sein du top management est une initiative stratégique visant à optimiser notre performance et à assurer notre durabilité, tout en manifestant notre engagement résolu envers la responsabilité sociale et environnementale.

Ainsi, **des objectifs ESG tangibles, quantifiables et audacieux sont intégrés aux objectifs des membres de notre équipe de direction élargie**. Ces objectifs sont basés sur nos priorités stratégiques ESG et visent à atteindre nos indicateurs clés (notamment le nombre de visiteurs de nos solutions numériques diffusant des contenus juridiques, le Net Promoter Score (NPS) des clients, le NPS des collaborateurs, etc.). De plus, une portion des primes variables est liée à la réalisation de ces objectifs ESG, mettant en évidence l'importance que nous accordons à ces enjeux dans notre stratégie globale.

**PLAN D'ACTION 7**

**Suivre et consolider les KPI ESG/RSE**

Dans le cadre de notre engagement à renforcer l'intégration de l'ESG dans notre stratégie, la Direction des Impacts ESG a mis en place un processus de suivi rigoureux. Elle produit mensuellement un tableau de bord qui fait le point sur les principaux indicateurs ESG. Ce **tableau de bord, mis à jour chaque mois**, offre une vision claire et actualisée de nos performances en matière d'ESG. Il est **présenté à chaque réunion de l'équipe de direction élargie**.

→ **RÉSULTAT 2024**

**83 %**  
**des objectifs ESG atteints par le top management**

Ce suivi régulier permet d'informer sur nos progrès, d'identifier rapidement les domaines d'amélioration et de prendre des décisions éclairées basées sur des données fiables. Il s'agit d'un outil précieux pour maintenir l'alignement de nos actions avec nos objec-

tifs ESG. De plus, ce tableau de suivi est également partagé avec le Comité ESG, assurant ainsi une transparence totale et un contrôle efficace de nos initiatives ESG.

Enjeux	Indicateurs	Péri-mètre	Résultats			Commen-taires	Objectifs 2029	
			2024	2023	2022			
Gestion des relations avec les fournisseurs*	% de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe*	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	62 %*	Pas de données	Pas de données	La nouvelle charte a été publiée le 2/12/2024. La base de fournisseurs sollicités se compose de 37 fournisseurs.	Proche 100 %	
	Pratique de paiement des fournisseurs*		Nombre moyen de jours de paiement*					Pas de données
Corruption et pots-de-vin*	% de collaborateurs sensibilisés à la loi Sapin II*	Toutes les entités sauf Toovalu	76 %*	100 %	100 %		75 %	
Protection des lanceurs d'alerte	% d'alertes traitées		100 %				100 %	100 %
	Nombres d'alertes		2				2	Pas d'objectif
Éthique de l'entreprise familiale*	Obtention du label WelmpactIndex*		Oui*	Non			Renouvelle-ment annuel du label	
Intégration de l'ESG dans la stratégie	% des objectifs ESG atteints par le top management		83 %	Pas de données		Objectifs fixés en mars 2024 et évalués en mars 2025.	75 %	



# 6

## 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. Le Groupe sera soumis à la directive sur la communication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) à partir du prochain exercice. Néanmoins, par souci d'alignement au plus tôt avec la nouvelle réglementation, lorsque cela est possible et pertinent, nous avons utilisé dès à présent les méthodes et règles issues de la CSRD. Pour cette année, nous avons confirmé les indicateurs suivis lors de la publication des années précédentes, ce qui nous permet d'établir une comparaison entre les exercices, avec quelques modifications prenant en compte notre analyse de double matérialité et l'ajustement de notre stratégie en conséquence. Sauf exception, les résultats des indicateurs sont calculés sur la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024 (effectifs de fin de période notamment).

## 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.

## PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation s'étend à toutes les sociétés commerciales du Groupe à l'exception de la société Juris, société 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 : pour 2024, il s'agit de Toovalu, société acquise par le Groupe dans la seconde moitié de l'exercice ; 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 17 sociétés. Ces sociétés sont également celles retenues dans le périmètre de la consolidation financière du Groupe au 31 décembre 2024. Les 17 entités juridiques retenues sont : **FROJAL, Lefebvre Sarrut, Éditions Francis Lefebvre, Éditions Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre Dalloz Logiciels, Lefebvre Dalloz Compétences, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre, Lefebvre Sarrut Belgium, Larcier Intersentia Luxembourg, Lefebvre Sarrut GmbH, Sdu, Els Partnership BV et Indicator B.V.**

Par rapport à l'année précédente, le périmètre a subi une modification : l'entité Oppus By Lefebvre Sarrut a fusionné avec Lefebvre Dalloz Logiciels. De plus, l'entité belge opérant au Luxembourg, Larcier-Intersentia Luxembourg, et l'entité néerlandaise Indicator B.V., sont désormais traitées de manière distincte par rapport aux entités auxquelles elles sont rattachées, respectivement Lefebvre Espagne, Sdu et Lefebvre Sarrut Belgium. Certains indicateurs peuvent avoir un périmètre distinct. Dans ce cas, une mention spécifique est insérée en début de définition.

## MODE DE COLLECTE DES DONNÉES

<b>Impact sociétal</b>	<p>Accès au droit - Les données utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne sont collectées via les outils Piano Xiti, SnowPlow et Piwik, de notre CRM et centralisée par la Direction des Impacts ESG. Le montant des dons effectués provient des justificatifs comptabilisés dans l'exercice en cours par la Direction financière. Les données relatives à l'accessibilité sont issues des travaux du Stream Accessibilité.</p> <p>Innovation responsable - Les données ont été recueillies auprès des Directions de l'Innovation, de la Finance, de la Cybersécurité et l'équipe Éthique et conformité. Les données sur le RGPD sont collectées grâce au suivi du prestataire externe chargé de la formation (LeDroitPourMoi).</p> <p>Conformité comme levier de performance - Les données concernant l'engagement clients sont collectées par une étude clients par un prestataire externe expert (Qualitest), coordonnées par les Directions marketing et commerciales, ainsi qu'auprès de la Direction financière.</p>
<b>Environnement</b>	<p>Les données du bilan carbone ont été collectées par le prestataire externe AKTIO qui a réalisé l'étude, sous la direction du Stream Environnement. L'indicateur relatif à l'utilisation de papier certifiée a été collecté à l'aide de documents de suivi, sous la responsabilité du Stream papier. Les données concernant la consommation de gaz et d'électricité ont été collectées à partir des factures des fournisseurs de ces services, coordonnée par la Direction des Impacts ESG.</p>
<b>Social</b>	<p>Les données ont été collectées auprès des Directions de Ressources humaines de chaque les pays ainsi qu'à la suite d'une enquête auprès des collaborateurs réalisée par un prestataire externe (ChooseMyCompany), sous la responsabilité du Stream Social.</p>
<b>Gouvernance</b>	<p>Fournisseurs - Les informations de nos fournisseurs ont été recueillies à travers les outils déployés dans les différents pays et centralisées par la Direction Achats Groupe.</p> <p>Éthique des affaires - Les données conformes à la loi Sapin II ont été transmises par le prestataire externe LeDroitPourMoi, en charge de la formation des collaborateurs dans tous les pays, sous la responsabilité de l'équipe Éthique et conformité. Les incidents signalés sont suivis via notre plateforme d'alertes et de signalement Centinela, tandis que les données sur la cybersécurité sont extraites d'une plateforme spécialisée, sous la responsabilité de l'équipe Éthique et conformité. Le score Welmpact a été établi grâce à une enquête menée par le prestataire externe ChooseMyCompany auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les informations concernant l'intégration de l'ESG dans la stratégie du Groupe ont été tirées des résultats du tableau de bord mensuel suivi en interne par la Direction des Impacts ESG.</p>

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.

## 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.

## DÉFINITION DES INDICATEURS

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
<b>Impact sociétal</b>				
<b>Accès au droit</b>				
<b>Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne*</b>	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. 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.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne	Nombre de visites 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. 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.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
Montant des dons favorisant l'accès au droit	Montant des dons auprès d'associations ou de fondations qui œuvrent pour garantir l'accessibilité au droit. Les contreparties en euros des dons non financiers (par exemple, l'accès à nos contenus) sont prises en compte.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	
<b>Nombre de pays ayant intégré l'accessibilité aux personnes en situation de handicap par défaut dans leurs développements*</b>	Nombre de pays ayant intégré par défaut dans leur process de conception ou design system des directives comme le WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) ou directives locales comme le RGAA (Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations).	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur
<b>Innovation responsable</b>				
<b>Nombre d'offres commerciales issues d'initiatives d'innovation*</b>	L'indicateur prend en compte les offres commerciales distinctes issues d'initiatives d'innovation (POC ou preuves de concept), déployées au cours de l'année, c'est-à-dire rendues accessibles au public (utilisation du service et/ou possibilité de souscription).	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
Part des revenus consacrée à l'innovation	Part des revenus dédiée à la création de nouveaux produits ou à l'introduction de nouveautés sur des produits existants, améliorant l'expérience des utilisateurs clients et prospects. Cela englobe les nouveaux sites web, logiciels ou services numériques, ainsi que la modification significative en termes de design ou l'intégration de nouvelles fonctionnalités majeures au sein de ces produits. Les dépenses liées aux applications internes, au back-office ou aux boutiques ne sont pas prises en compte dans cet indicateur.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
Nombre de pays ayant déployé la politique éthique de l'IA du Groupe	Nombre de pays du Groupe ayant déployé localement la politique IA Groupe. L'adoption locale comprend la traduction dans la langue locale et sa diffusion parmi les collaborateurs ainsi que les parties prenantes externes.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
<b>Nombre de pays dans lesquels une procédure de validation cybersécurité / protection des données de l'ensemble des projets a été formalisée*</b>	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 assure l'application des bonnes pratiques en matière de sécurité, d'architecture, de conformité et de maintenabilité/exploitabilité pour le système informatique.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
<b>% de collaborateurs sensibilisés au RGPD*</b>	Pourcentage de collaborateurs sensibilisés au RGPD (CDI et CDD, sont exclus les stagiaires et les apprentis). La campagne de sensibilisation est menée tous les deux ans. Les données se réfèrent à la dernière campagne, réalisée en 2023. La sensibilisation est assurée pour tous les pays par un prestataire externe, LeDroitPourMoi.	France	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur
<b>La conformité comme levier de développement</b>				
<b>NPS clients*</b>	Le Net Promoter Score mesure la satisfaction client, l'engagement et la fidélité. On le calcule à l'échelle de la marque de chaque pays en posant la question suivant à un échantillon représentatif de clients dans chaque pays : Recommanderiez-vous [la marque du pays] à un client ou partenaire commercial ?	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
NPS clients sur nos solutions ESG et conformité	Cet indicateur reflète la satisfaction client sur nos offres ESG selon les listes définies par les équipes marketing de chaque pays. À noter que les offres considérées sont celles qui traitent majoritairement des sujets ESG. Sont exclues les offres qui sont traitées dans une sous-partie d'une offre. On peut donner l'exemple du Code du travail qui n'est pas pris en compte bien que traitant de sujets sociaux.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
Part du revenu généré par les offres ESG et conformité	Part du chiffre d'affaires facturé par pays pour ces offres sur l'ensemble du CA facturé du Groupe. La liste des offres ESG et de conformité correspond à celle de l'indicateur mentionné ci-dessus.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
<b>Environnement</b>				
<b>Changement climatique</b>				
<b>Bilan carbone total (scopes 1, 2, 3)*</b>	Nombre total d'émissions exprimées en tCO <sub>2</sub> eq 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, y compris l'Angleterre. La mesure a été réalisée par le prestataire externe Aktio.	Lefebvre Sarrut et ses filiales (y compris l'Angleterre) sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
Bilan carbone avec détail pour les scopes 1, 2 et 3	Détail des émissions exprimées en tCO <sub>2</sub> eq 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, y compris l'Angleterre. La mesure a été réalisée par le prestataire externe Aktio.	Lefebvre Sarrut et ses filiales (y compris l'Angleterre) sauf Toovalu	Indicateur clé de moyen	Aucune évolution
Pourcentage du bilan carbone calculé sur des données d'activité (versus déduit de données financières)	Part de l'empreinte carbone calculée sur la base de données propres au Groupe, par opposition aux données estimées sur la base de ratios monétaires. L'indicateur est basé sur l'empreinte carbone défini ci-dessus.	Lefebvre Sarrut et ses filiales (y compris l'Angleterre) sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
<b>Énergie</b>				
<b>Consommation électrique des bâtiments*</b>	Consommation annuelle d'électricité en kW/h. Elle est calculée sur l'ensemble des bâtiments mis à la disposition des salariés dans les principales localisations du Groupe. France : Paris La Défense ; 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.	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
Consommation en gaz des bâtiments	Consommation annuelle de gaz en kW/h. Elle est calculée sur l'ensemble des bâtiments mis à la disposition des salariés dans les principales localisations du Groupe. France : Paris La Défense ; 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.	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
<b>Gestion de ressources et biodiversité</b>				
<b>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale*</b>	Part de papier labelisé PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) et FSC® (Forest Stewardship Council®). Les données sont calculées sur les publications périodiques, les livres et les documents marketing et les achats papiers.	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
<b>Social</b>				
<b>Conditions de travail</b>				
<b>NPS collaborateurs*</b>	Cet indicateur mesure la satisfaction des salariés par le taux de recommandation d'une entreprise par ses salariés. Il est calculé au niveau du pays : Recommanderiez-vous [la filiale] à un ami ?	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
Taux de participation au questionnaire HappyAtWork	% de personnes ayant participé au questionnaire HappyAtWork. Ce questionnaire est destiné à recueillir des données sur le bien-être, l'engagement et la satisfaction des salariés dans leur environnement de travail.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
% de salariés couverts par des représentants des travailleurs	% de salariés couverts par des représentants des travailleurs, dans des établissements dans lesquels la représentation est légalement requise.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
% de salariés alignés avec le projet d'entreprise	L'indicateur est issu de l'enquête menée par ChooseMyCompany. Question HappyAtWork : je suis en phase avec le projet de l'entreprise (stratégie, activité business, raison d'être, culture, valeurs, etc.).	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
% de salariés reconnaissant l'utilité et l'impact de leur travail	L'indicateur est issu de l'enquête menée par ChooseMyCompany. Question HappyAtWork : je vois l'utilité et l'impact de mon travail.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
<b>Égalité de traitement et égalité des chances pour tous</b>				
% d'hommes et de femmes formés au cours de l'année	% d'hommes et de femmes ayant participé à des formations au cours de l'année. L'indicateur est produit pour l'ensemble des collaborateurs (hommes et femmes), pour les hommes uniquement et pour les femmes uniquement.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
% des salariés actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année	% de salariés ayant connu une mobilité verticale, horizontale ou internationale au cours de l'année. Les mouvements de salariés vers une autre entité du Groupe résultant d'acquisitions ou de fusions sont exclus.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
% de salariés estimant que le Groupe permet l'égalité des chances	L'indicateur est issu de l'enquête menée par ChooseMyCompany. Question HappyAtWork : dans cette entreprise, chacun.e bénéficie des mêmes opportunités d'embauche, de rémunération, d'évolution (âge, identité de genre, origine, croyance, LGBTQIA+, diplôme, situation de handicap, etc.).	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
% de personnes en situation de handicap	Cet indicateur représente la proportion d'employés handicapés. Chaque pays évalue le nombre de personnes handicapées conformément à sa réglementation et à ses normes.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur
Variation de salaire entre hommes et femmes (global, employés, management intermédiaire et management)	L'indicateur mesure la différence moyenne de salaire entre les hommes et les femmes selon les catégories : management / encadrement supérieur : chef de département sous l'autorité du country manager ; management intermédiaire : sous l'autorité du chef de département ; employés : tous les autres - ils ont un impact sur le travail opérationnel. Total des salariés : tous les salariés sont inclus, y compris l'employé avec le salaire le plus élevé et celui avec le salaire le plus bas.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
% de personnes en stage ou en apprentissage	% de personnes ayant une convention de stage, un contrat de professionnalisation, ou un contrat d'apprentissage. Si une personne effectue son stage sur deux exercices, il sera pris en compte pour les deux années.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
<b>Gouvernance</b>				
<b>Achats responsables</b>				
% de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe*	% de fournisseurs ayant accepté la charte Groupe par rapport au nombre total de fournisseurs auxquels la signature a été demandée. La nouvelle charte ayant été publiée le 2/12/2024, la période de référence court jusqu'au 31/1/2025. La base de calcul est constituée de tous les fournisseurs avec un nouveau contrat conclu entre le 2/12/2024 et le 31/1/2025 (exclusion des renouvellements, bons de commande, lettre de mission, NDA, etc.) et d'une sélection de fournisseurs avec un contrat en cours.	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Aucune évolution
Nombre moyen de jours de paiement*	Nombre moyen de jours pour payer la facture à partir de la date à laquelle le délai de paiement contractuel ou légal commence à être calculé.	Lefebvre Sarrut et ses filiales sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur

Indicateur	Définition	Périmètre	Typologie	Commentaires
<b>Conformité et éthique des affaires</b>				
% de collaborateurs sensibilisés à la loi Sapin 2*	% de salariés sensibilisés à la corruption et pots-de-vin (CDI et CDD, sont exclus les stagiaires et les apprentis). La campagne de sensibilisation est menée tous les deux ans. Les données se réfèrent à la dernière campagne, réalisée en 2024. La sensibilisation est assurée pour tous les pays par un prestataire externe, LeDroitPourMoi.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur
% d'alertes traitées	% 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. Dans toutes les filiales, les alertes sont effectuées par l'intermédiaire de plateformes accessibles aux parties prenantes internes et externes.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
Nombres 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.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Aucune évolution
<b>Culture d'entreprise</b>				
Obtention du label WelImpactIndex*	L'indicateur est issu de l'enquête HappyAtWork, menée par ChooseMyCompany. L'enquête a été réalisée auprès de tous les salariés ayant un contrat à durée indéterminée ou déterminée, à l'exclusion des stagiaires et des apprentis.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur clé de performance	Nouvel indicateur
% des objectifs ESG atteints par le top management	% d'objectifs ESG atteints en fin d'année par les dirigeants composant la Direction générale, sur la base des objectifs fixés en début d'année par la Direction des Impacts ESG et validés par le Directeur du Conseil de surveillance.	Toutes les entités sauf Toovalu	Indicateur de moyen	Nouvel indicateur

