

FROJAL

**LEFEBVRE
SARRUT**

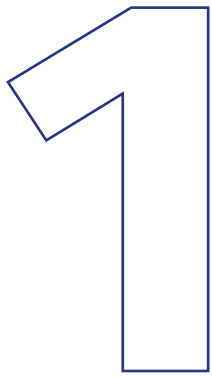
A hand is shown holding a glowing globe. The globe is rendered with a digital grid overlay, giving it a futuristic, data-driven appearance. The background is dark with blue and white light effects, suggesting a high-tech or digital environment.

**DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE**

Exercice 2022

Sommaire

1. Présentation du Groupe	4	3. Annexe 1	
1.1. Notre modèle d'affaires	4	Note méthodologique	34
1.2. Nos engagements RSE	5	3.1. Cadre légal	35
1.3. Notre raison d'être	6	3.2. Périmètre de consolidation	35
1.4. Évolution de notre stratégie RSE	7	3.3. Mode de collecte des données	35
1.5. Table de concordance	8	3.4. Indicateurs retenus	36
2. Nos engagements	12	3.5. Définitions des indicateurs présents dans le tableau de concordance	36
2.1. Garantir l'accessibilité au droit	12	3.5.1. Garantir l'accessibilité au droit	36
2.2. Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain	16	3.5.2. Offrir un temps d'avance à ses clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain	37
2.3. Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités	19	3.5.3. Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à ses clients d'être en conformité et d'en faire un levier de développement de leurs activités	38
2.4. Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivants et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives	22	3.5.4. Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant leur proposer des projets motivants et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives	39
2.5. Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement	30	3.5.5. Contribuer à un monde plus durable	41
		3.5.6. Tableau comparatif des indicateurs de l'exercice N et N-1	42
		4. Annexe 2	
		Présentation de nos filiales	44



1



Présentation du Groupe



1. Présentation du Groupe

Le Groupe Frojal / Lefebvre Sarrut est un groupe européen d'actionnariat familial qui accompagne ses clients en leur fournissant des services d'information juridique, fiscale et réglementaire. Ces services sont organisés autour de trois métiers : l'Édition, la Formation et les Solutions logicielles et proposés dans huit pays en Europe.

Né du rapprochement en 1999 de deux acteurs historiques de l'édition juridique et fiscale, les Éditions Francis Lefebvre et les Éditions Législatives, le Groupe FROJAL / Lefebvre Sarrut connaît depuis, une croissance régulière en France et en Europe. En étroite collaboration avec ses parties prenantes, le Groupe a formalisé sa raison d'être en 2022 et y a défini ses engagements.

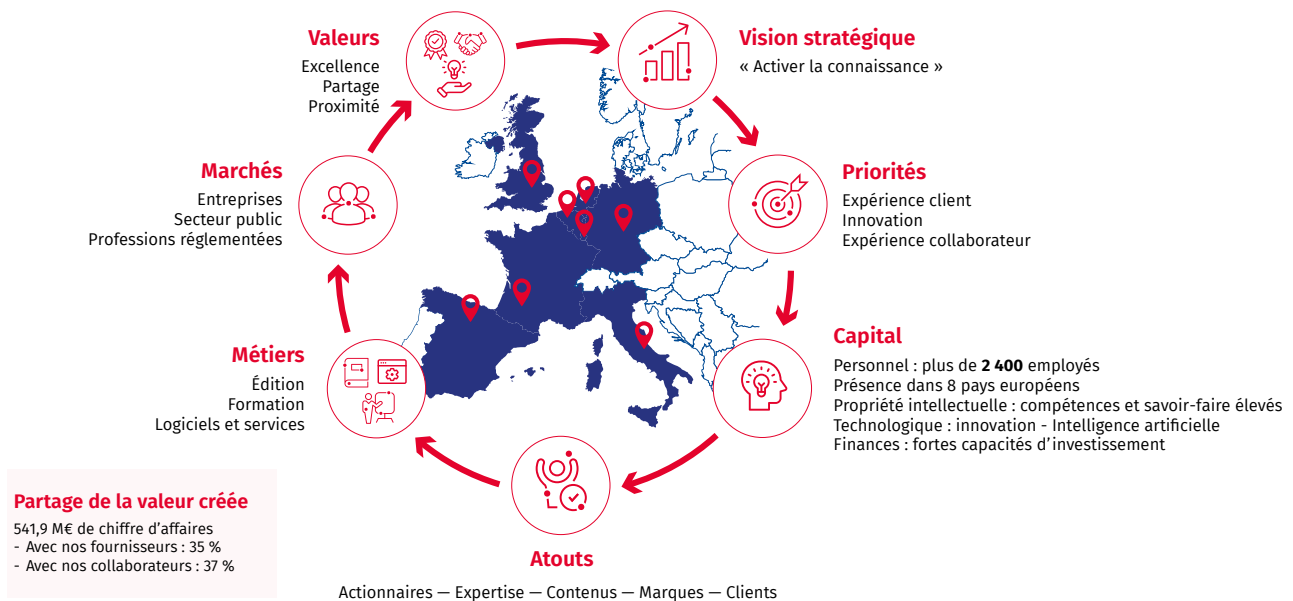
La création d'un comité de parties prenantes, composé de salariés, clients, fournisseurs, partenaires, instaure un dialogue entre le Groupe et l'ensemble de ses membres et les actionnaires. C'est un lieu d'échange pour

s'inspirer, recueillir des attentes et des avis constructifs, dans une dynamique d'intelligence collective. De plus, ce comité est structuré autour de personnes, issues ou non de ces familles, engagées et compétentes qui œuvrent au quotidien pour la croissance du Groupe. Ce comité de parties prenantes se réunit quatre fois dans l'année.

L'une des missions de notre comité de parties prenantes est de nous accompagner sur l'alignement entre notre stratégie, notre raison d'être et nos cinq engagements en matière de responsabilité sociale de l'entreprise :

- Garantir l'accès au droit ;
- Offrir un temps d'avance aux clients ;
- Accompagner nos clients dans leur devoir de conformité, levier de leur développement ;
- Offrir aux collaborateurs un espace de travail inspirant ;
- Contribuer à la construction d'un monde durable.

1.1. Notre modèle d'affaires



1.2. Nos engagements RSE

Depuis de nombreuses années, le Groupe et ses filiales se sont investis en matière de responsabilité sociale des entreprises (par exemple : charte éthique depuis 2017, questionnaire Security/Privacy/Sapin2/RSE envoyé à nos principaux fournisseurs depuis 2019, intégration de nos données RGPD dans la solution Data Legal Drive en France depuis 2019 et dans le logiciel Centinela en Espagne depuis 2020, création de la direction RSE Groupe en 2021).

L'année 2022 est marquée par une accélération des actions et réalisations, avec une mesure de plus en plus précise de nos impacts, témoignant de notre engagement réel et croissant.

— Global compact

Pour mieux renforcer son engagement en matière environnementale et sociétale, le 26 janvier 2022, le Groupe Lefebvre Sarrut a rejoint le programme Global Compact. Le Global Compact est une initiative lancée par les Nations unies en 2000 visant à encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales responsables et durables. Les entreprises signataires s'engagent à respecter dix principes universellement reconnus dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le rôle du Global Compact auprès des entreprises est de les sensibiliser à l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale dans les activités commerciales, de promouvoir les bonnes pratiques et de fournir des ressources et des outils pour aider les entreprises à mettre en œuvre ces principes dans leur gestion quotidienne.

L'adhésion à ce programme est un véritable engagement significatif de notre Responsabilité Sociétale et Environnementale.



United Nations
Global Compact

— Bilan carbone

En 2022, avec l'assistance du cabinet Bartle pour la méthodologie et de la solution Aktio pour la mesure, Lefebvre Sarrut a réalisé son premier bilan d'empreinte carbone. Celui-ci va jusqu'au « scope 3 », c'est-à-dire qu'il inclut les émissions indirectes liées à notre chaîne d'approvisionnement. C'est le plus haut niveau de granularité possible pour un bilan carbone. Cette initiative témoigne de notre volonté de prendre la mesure de l'ensemble de nos impacts environnementaux, directs et indirects et de nous engager dans une démarche de réduction de ces impacts.

À la lecture des résultats, notre conseil expert a attiré notre attention sur les précautions avec lesquelles lire ce premier bilan. En effet, 70 % du résultat est issu de ratios financiers c'est-à-dire d'estimations à partir d'un montant dépensé. Et sur ces 70 %, 85 % sont liés à nos achats. Notre premier levier d'action porte donc sur notre chaîne d'approvisionnement et notre première étape a été de demander leur bilan carbone à nos fournisseurs majeurs, pour en connaître plus précisément les émissions et identifier nos moyens d'action.

Sur les 30 % de données d'activité (qui ne sont pas des estimations monétaires), la part la plus importante est liée à la production d'ouvrages et de documents papier (livres, revues, documents pédagogiques et marketing...). C'est donc l'autre priorité du groupe que d'abaisser les émissions liées au cycle de vie de nos produits imprimés, pour réduire son empreinte environnementale.

Des collaborateurs de toutes nos filiales européennes sont directement engagés dans ces premières étapes de réduction de nos émissions.

Nous mettrons à jour ce bilan carbone (et le plan d'action associé) deux ans après la première étude, soit en 2024.

— EcoVadis

Dans la continuité de son engagement en matière environnementale et sociétale, le Groupe Lefebvre Sarrut a soumis ses données d'activité à EcoVadis, principal fournisseur mondial d'évaluation de durabilité.

En janvier 2022, Lefebvre Sarrut a obtenu un score global de 52/100, supérieur à la plupart des autres entreprises du secteur, qui obtiennent une moyenne de 44/100. Nous avons également obtenu des scores supérieurs à la moyenne dans trois catégories : l'environnement, le travail et les droits de l'homme et l'éthique. Le groupe s'est ainsi vu décerner une médaille de bronze par EcoVadis.



Cette reconnaissance est extrêmement encourageante pour une première évaluation même s'il faut noter qu'une marge de progression existe. Il s'agit d'une première étape importante dans notre démarche de développement durable, nous avons l'ambition de nous améliorer constamment et de viser de nouvelles médailles.

— 1.3. Notre raison d'être

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

Lefebvre Sarrut est un groupe européen d'actionnariat familial, dont les racines remontent jusqu'à 200 ans, né de la réunion de deux familles d'entrepreneurs partageant une même vision.

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

Lefebvre Sarrut est aussi un partenaire privilégié des Institutions publiques ou privées, nationales et internationales, et des étudiants.

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

ère digitale, et par un partage large de son expertise légale, pédagogique et pratique dans l'ensemble de son écosystème.

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

Lefebvre Sarrut s'engage autour de convictions fortes :

- **Garantir l'accessibilité au droit.** Leaders de la connaissance juridique, fiscale et réglementaire, Lefebvre Sarrut œuvre aux côtés des acteurs publics pour accompagner l'Etat de droit.
- **Offrir un temps d'avance à ses clients** en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain. Lefebvre Sarrut investit constamment dans l'innovation et dans la construction d'un écosystème de partenariats. Lefebvre Sarrut travaille également aux côtés de start-ups, de personnes en difficulté, d'étudiants

et autres ambitieux pour les accompagner dans leur montée en compétences et afin qu'ils alimentent la vision d'avenir de Lefebvre Sarrut.

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

performance.

- **Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant**, leur proposer des projets motivants et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives pour assurer leur développement professionnel et personnel.
- **Contribuer à la construction d'un monde plus durable** dans le respect de son environnement, en opérant de façon responsable avec toutes ses parties prenantes.

1.4. Évolution de notre stratégie RSE

En janvier 2022, une Direction RSE Groupe a été créée. Après la consultation d'un certain nombre de parties prenantes, nous avons publié en avril 2022 notre raison d'être et nos cinq engagements. Il fallait alors identifier les risques majeurs et secondaires, ainsi que les indicateurs clés et de suivi adaptés à ces engagements. C'est ce qui a été fait lors d'un atelier avec une vingtaine de collaborateurs venus de toute l'Europe, qui s'est tenue à Bruxelles en juin 2022.

Les résultats de cet atelier ont été approuvés en octobre 2022 par le comité des parties prenantes, ce qui nous permet aujourd'hui de mettre en place une politique RSE solide, en prenant en compte les risques majeurs et secondaires et en mettant en place des actions adaptées.

Ces évolutions ont eu un impact important sur nos indicateurs de suivi. En effet, cette nouvelle stratégie RSE implique de nouvelles actions, de nouveaux objectifs, de nouveaux indicateurs et de nouveaux critères de mesure. Concrètement, nous avons créé de nouveaux indicateurs pour mesurer nos efforts et l'efficacité des politiques mises en place pour tenir nos cinq engagements : garantir à l'accès au droit, offrir un temps d'avance à nos clients, accompagner nos clients dans leur devoir de conformité, offrir aux collaborateurs un espace de travail inspirant et contribuer à la construction d'un monde durable.

Ce travail de révision des indicateurs a été réalisé en collaboration avec les parties prenantes concernées, afin de garantir la pertinence et la crédibilité de nos indicateurs.

1.5. Table de concordance

Les risques majeurs et indicateurs clés de performance associée apparaissent en gras suivi d'un astérisque.

Engagements	Politiques	Risques Groupe	Indicateurs
Garantir l'accès au droit	Proposer un accès au droit au plus grand nombre en apportant à chaque type de client le contenu dont il a besoin sur les supports et sous la forme qui lui conviennent, le tout à un prix satisfaisant pour lui et suffisant pour la viabilité du Groupe	Ne pas parvenir à rendre le droit intelligible et facilement accessible (à des prix compétitifs pour le client et suffisants pour la rentabilité de l'entreprise) et voir l'ambition de proposer un accès au plus grand nombre entrer en contradiction avec la viabilité économique du Groupe*	Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne* Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne Montant des dons favorisant l'accès au droit
Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain	Anticiper la création de produits et services en phase avec les besoins de demain et investir dans le développement de ces solutions innovantes, en interne et avec l'écosystème	Restreindre les investissements dans l'innovation, en particulier dans les moments de crise et de tension sur les budgets, et opérer « en vase clos », ne pas suffisamment s'ouvrir vers le marché et l'écosystème juridique*	Nombre d'initiatives d'innovation, nées en interne ou avec l'écosystème*
	Développer une culture de l'innovation qui passe forcément par des phases d'échec et de pivot Assurer une formation continue et des relations ouvertes et constructives avec l'ensemble de notre écosystème pour rester à jour des évolutions technologiques, législatives et sociétales	Ne pas anticiper les besoins à venir de nos clients et ne pas avoir à temps les compétences requises pour y répondre ou la connaissance des technologies nécessaires	Nombre d'heures dédiées aux projets innovants (R&D + IT)

Engagements	Politiques	Risques Groupe	Indicateurs
Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités	<p>Faire valoir à nos clients (notamment les entreprises) que la conformité est une opportunité de création de valeur et pas seulement une contrainte</p> <p>Être nous-mêmes exemplaire dans notre conformité</p> <p>Être à jour dans notre connaissance et notre compréhension des dernières évolutions législatives et savoir les mettre en perspective des métiers de chacun de nos clients</p>	<p>Ne pas être perçu par nos clients comme un acteur pouvant les accompagner sur ces problématiques réglementaires*</p>	<p>NPS Clients*</p> <p>NPS clients sur nos solutions ESG et conformité (édition + logiciels + formation)</p>
		<p>Ne pas réussir à projeter ces évolutions réglementaires en opportunités métiers</p>	<p>Part du revenu généré par les offres ESG et conformité</p>
Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivant et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives	<p>Créer une culture de Groupe favorisant la responsabilisation et l'engagement des employés tout en proposant un environnement et des outils adaptés à chacun</p> <p>Adapter notre environnement de travail – bureaux, outils de travail, etc. – aux nouveaux modes de travail</p>	<p>Ne pas proposer une gouvernance et un mode opérationnel qui favorisent le travail en équipe et la proposition de projets motivants*</p>	<p>NPS Employés*</p> <p>% des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année</p>
		<p>Ne pas nous adapter au nouvel environnement généré par la mise en œuvre du travail hybride</p>	<p>Taux de participation au questionnaire HappyAtWork et HybridWorkIndex</p>
		<p>Ne pas apporter les outils et la formation nécessaires au bon accomplissement des tâches individuelles et collectives</p>	<p>% de la masse salariale consacrée à la formation</p> <p>% des hommes et des femmes formés dans l'année</p> <p>% de jeunes en stage ou en alternance</p> <p>Écart de salaire entre hommes et femmes</p> <p>Taux de salariés par classe d'âge</p>

Engagements	Politiques	Risques Groupe	Indicateurs
Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement	Mettre en place de règles sur la réduction de notre empreinte, avec une exigence forte vis-à-vis de l'ensemble de notre écosystème	Ne pas avoir la capacité d'influencer nos fournisseurs dans l'amélioration de leur empreinte carbone*	% de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone*
		Ne pas parvenir à réduire l'impact intrinsèque de nos produits et services	Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières) Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale



Nos engagements



2. Nos engagements

2.1. Garantir l'accessibilité au droit

2.1.1. ENJEUX / RISQUES LIÉS À CET ENGAGEMENT

En tant que leader européen dans le domaine juridique, fiscal et réglementaire, engagé depuis l'origine à promouvoir le droit et à l'expliquer, et parce que c'est un des objectifs de notre raison d'être, nous nous engageons à proposer un accès au droit au plus grand nombre. Cela passe entre autres par des contenus proposés à des prix compétitifs face à une concurrence devenue mondiale. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre des prix accessibles pour nos clients et suffisants pour assurer l'équilibre économique de l'entreprise. C'est ici la pérennité du Groupe et de nos filiales qui est en jeu.

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

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

2.1.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

Pour cela, nous travaillons chaque jour à trouver le juste équilibre : apporter à chacun de nos clients, le contenu dont il a besoin sur les supports et sous la forme qui lui conviennent, et les lui proposer à un prix abordable, suffisant pour la bonne rentabilité du Groupe et de nos filiales, y inclus une rémunération adéquate des personnes qui les produisent.

Nous mesurerons principalement notre capacité à

donner accès au droit au plus grand nombre en suivant le nombre d'utilisateurs et de visites de nos contenus et solutions en ligne, avec l'objectif de les faire croître chaque année.

Nous compléterons ces actions par un soutien aux associations ou entreprises sociales qui s'engagent à faciliter et faire croître l'accès au droit.

2.1.3. EXEMPLES D'ACTIONS

Voici quelques exemples d'actions menées ou abouties en 2022 dans deux domaines :

- l'accès au droit au plus grand nombre ;
- vers un droit plus intelligible.

— 2.1.3.1. Accès au droit pour le plus grand nombre

Les actions du Groupe et de nos filiales pour permettre un accès au droit au plus grand nombre portent sur

la diffusion d'informations juridiques sur nos sites, le soutien de l'Open data et le soutien d'associations œuvrant à cet objectif.

– Diffusion d'informations juridiques sur les sites internet du Groupe et de ses filiales

Le Groupe Lefebvre Sarrut et nos filiales diffusent, dans tous les pays dans lesquels nous sommes présents, des informations juridiques via nos sites internet, en accès libre ou soumis à abonnement.

– Accès libre et gratuit au droit

Afin de rendre le droit plus intelligible et accessible à tous, en France, en avril 2022, nous avons lancé le site **Open Lefebvre Dalloz** qui met gratuitement à disposition des actualités et fiches pratiques en droit social. Notre objectif à moyen terme est d'augmenter le périmètre des matières juridiques couvertes, notamment en donnant librement accès à des contenus en droit des affaires en 2023.



Par ailleurs, nous appuyons la politique Open data du gouvernement, par exemple avec le site Dalloz jurisprudence qui diffuse gratuitement et massivement les décisions de justice. Cette action participe également à la transparence de l'action publique et à travers elle au respect de l'état de droit.

De même, le site **Strada Lex Europe** met en libre accès les sources officielles européenne (législation et jurisprudence) et des actualités.



Ces actions participent également à la transparence de l'action publique et à travers elle au respect de l'état de droit.

– Nos offres payantes

Au-delà des informations juridiques brutes (textes de loi, jurisprudence), nos sites internet payants, bases de données juridiques, permettent aux professionnels et étudiants d'accéder aux actualités, synthèses, commentaires et analyses approfondies de nos rédacteurs sur toutes les matières juridiques. Nos équipes de rédacteurs et partenaires experts sont mobilisés pour fournir à nos clients une information transparente et vérifiable, fiable et non partisane.

En 2022 nous comptabilisons plus de **32 millions de visiteurs uniques** en Europe et plus de **91 millions de visites** sur nos contenus et solutions en ligne, en accès libre ou payant.

– Soutien de l'Open data

En juillet 2022, le Parquet général du Luxembourg a lancé l'application JUANO (justice-anonymisation), un outil d'aide à la **pseudonymisation de décisions de justice** en vue de leur publication sur le portail internet de la justice. Le Groupe Lefebvre Sarrut et Larcier Luxembourg sont fiers d'avoir contribué à ce projet d'envergure avec un partenariat de mise à disposition d'un outil d'intelligence artificielle développé par le Groupe et visant à faciliter cette pseudonymisation.

– Soutien d'associations œuvrant à rendre le droit plus accessible

Le Groupe et nos filiales soutiennent des associations et fondations œuvrant pour garantir l'accès au droit.

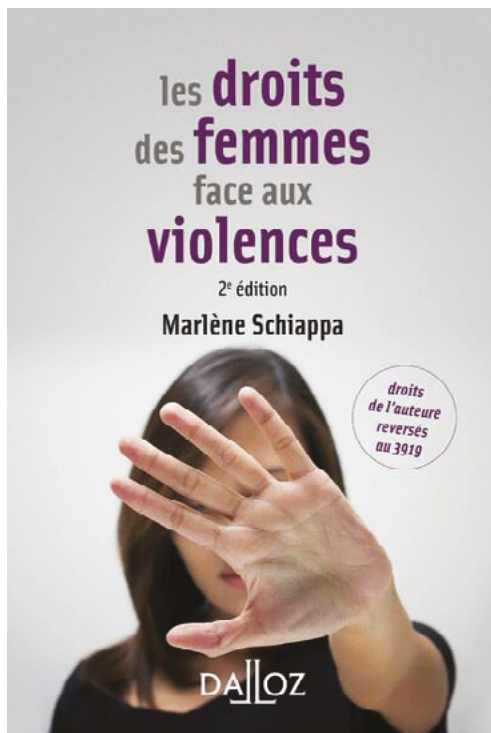
Parmi ces associations figurent :

- La **Fondation Francis Lefebvre**, fondation familiale abritée par la Fondation de France qui s'attache à favoriser l'accès au(x) droit(s) et à la formation dans tous les domaines de l'intérêt général, en particu-

lier dans les domaines de la solidarité, l'éducation et l'environnement.



- La **Fédération nationale solidarité femmes**, un réseau de 78 associations qui partout en France accueillent, accompagnent et hébergent les femmes victimes de violences et leurs enfants. En 2022, l'intégralité des bénéfices de la vente du livre de Marlène Schiappa, Secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale et solidaire et de la Vie associative, « Les droits des femmes face aux violences », a été reversé à l'association.



- **Lawyers of Lawyers**, implanté au Pays-Bas, est un réseau d'avocats défendant leurs collègues menacés et entravés dans l'exercice de leur profession.
- Enfin, pour soutenir les réfugiés venus d'Ukraine, nous avons participé à la mise en place de la version ukrainienne de l'application **REFUGEES @Business** avec **l'association Immigration Guidance**. Cette application permet de comprendre la réglementation en vigueur dans le pays d'accueil (Pays-Bas, France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni et Belgique), pour y démarrer plus facilement une activité professionnelle.



Au total **325 070 €** de dons ont été reversés à des associations œuvrant à garantir l'accès au droit. Ce qui représente 78 % du montant total des dons effectués en 2022.

— 2.1.3.2. Vers un droit plus intelligible

Au cœur du métier du Groupe Lefebvre Sarrut et de nos filiales, il y a l'ambition de rendre le droit plus intelligible.

Cela consiste à proposer à nos clients des offres de formation, des ouvrages et des solutions numériques qui rendent le droit opérationnel dans leur domaine d'activité. Nous avons à cœur d'améliorer les solutions existantes et de créer de nouvelles offres pour répondre à ce pilier de notre activité.

Par ailleurs, nous œuvrons aux côtés des institutions publiques pour soutenir l'état de droit, par exemple auprès des plus jeunes pour contribuer à rendre les grands enjeux démocratiques compréhensibles.

– Création d’offres plus opérationnelles pour nos clients

Pour faciliter l’utilisation de nos bases de données traditionnelles qui donnent accès aux informations juridiques de référence et à leur analyse, nous travaillons à améliorer l’expérience client en continu. Concrètement, nous améliorons continuellement nos interfaces utilisateurs grâce au Legal design et à la co-construction avec les clients, et nous intégrons les outils d’intelligence artificielle dans nos moteurs de recherche pour qu’ils soient plus efficaces.

Au-delà de l’amélioration de nos solutions traditionnelles, nous concevons des logiciels qui vont permettre à nos clients d’être performants et sécurisés dans leurs opérations juridiques ou parajuridiques.

On peut notamment citer :

- **Tandem** en Espagne : avec cette solution, le client bénéficie de la puissance de la recherche Lefebvre appliquée à ses propres documents. En effet, tous les fichiers et documents du client sont analysés, enrichis et intégrés dans une interface unique avec les contenus Lefebvre en utilisant l’intelligence artificielle. Ainsi, quand le client fait une recherche, il obtient des résultats à la fois sur ses propres documents et sur les contenus de Lefebvre.

LEFEBVRE TÁNDEM

- **Ecosistema Lefebvre** en Espagne : il s’agit d’un environnement de travail dans lequel tous les contenus, la connaissance juridique et les solutions numériques de Lefebvre convergent de manière intégrée et cohérente.

 **LEFEBVRE
ECOSISTEMA**

- le site **Lefebvre Dalloz Ok.doc** : sorti en France en mai 2022, s’appuyant sur la technologie GPT, OK.doc apporte directement des réponses aux questions juridiques de nos clients. Une expérience simple comme Google mais avec la fiabilité des contenus Lefebvre Dalloz.

OK.doc

- aux Pays-Bas, l’amélioration continue de la plateforme Sdu permet d’intégrer régulièrement de nouvelles fonctionnalités dans les sites suite à l’analyse des besoins des utilisateurs. Par exemple, en 2022, sur les sites **Rechtsorde** et **NDFR**, ont été intégrés la création de listes de lecture, la mise en place d’alertes et l’accès à des magazines en ligne.

– Sensibilisation des plus jeunes aux enjeux démocratiques

Le Groupe et nos filiales placent au centre de ses valeurs la diffusion du droit, de la culture juridique et l’éducation. En Italie, le programme **La Costituzione in classe** a été lancé en 2022, en partenariat avec les acteurs locaux, pour sensibiliser les adolescents aux enjeux démocratiques au travers d’ateliers présentant la Constitution italienne et les grandes libertés fondamentales. Cette initiative sera reconduite et déployée plus largement en 2023.



2.2. Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain

2.2.1. ENJEUX / RISQUES LIÉS À CET ENGAGEMENT

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

Nous devons également continuer de placer nos clients au cœur de notre stratégie de développement, ce qui suppose d'anticiper la création de produits et de

services, avec des solutions innovantes pour répondre à leurs attentes d'aujourd'hui et de demain. Cela inclut de prévoir avec assez d'avance nos besoins en termes de compétences et de technologie.

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

2.2.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

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

Au-delà des investissements financiers et humains, cela passe aussi par la diffusion de la culture de l'innovation,

qui suppose d'accepter des phases d'échec et de pivot.

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

L'innovation passant forcément par un certain nombre de tests et d'échecs, nous mesurerons le nombre de tests innovants ou POC (« preuve de concept ») déployés chaque année, avec l'ambition de les faire croître.

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

2.2.3. EXEMPLES D'ACTIONS

2.2.3.1. Actions liées à la recherche et développement

Une équipe européenne dédiée à la recherche et développement et des équipes IT au niveau de chaque filiale explorent au quotidien les nouvelles technologies

(machine learning, nouveaux algorithmes d'intelligence artificielle).

Au total nous avons consacré **282 000 heures au développement des projets innovants** en 2022.

– 2.2.3.2. Actions liées aux programmes de codéveloppement

Au total, nous comptabilisons pour l'année 2022, **19 projets innovants européens**, issus de travaux internes ou de collaboration avec des acteurs de l'écosystème

– Programme collaborateurs InnovAction

Nous proposons un programme d'intrapreneuriat à l'ensemble de nos collaborateurs, InnovAction, leur permettant de créer et de développer de nouveaux concepts, produits et services pour mieux répondre aux besoins émergents de nos clients.

INNOVATION

Chaque collaborateur sélectionné rejoint une équipe européenne et consacre deux jours par semaine pendant près de trois mois au développement de son projet, accompagné par des coachs experts en incubation d'idées innovantes.

En 2022, une vingtaine de collaborateurs, issus de nos filiales, ont participé à ce programme et collaboré à quatre projets dont trois ont abouti à des offres désormais disponibles pour nos clients.



– Accélérateur de startups LightSpeed



La construction de nos solutions innovantes passe aussi par la collaboration avec notre écosystème. L'accélérateur LightSpeed accompagne les legaltechs avec un programme personnalisé comprenant un mentoring et la mise en place de POC (Proof Of Concept - preuves de concept) en commun. Il peut s'agir par exemple de tests de mise sur le marché de la solution de la start-up par les équipes marketing et commerciales du groupe Lefebvre Sarrut et de nos 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. ●●●



●●● En 2022, 6 startups ont intégré ce programme :

- **Carbon from Lawstud.io** (Belgique), un outil de gestion du cycle de vie des contrats, de la rédaction à la signature.



- **Chiara** (Espagne), une plate-forme de formation à la prise de parole en public, qui plonge les stagiaires dans des situations réelles grâce à la réalité virtuelle.



- **Seald** (France) qui fournit aux logiciels de publication un chiffrage de bout en bout des données clients.



- **Side Quest** (France), une plateforme d'e-learning à destination des professionnels du droit, qui s'appuie sur une méthode dédiée de *social learning*. Celui-ci désigne une méthode d'apprentissage centrée sur les interactions entre les différents membres du Groupe.



- **Truescreen** (Italie), une application mobile qui permet de certifier n'importe quel media (photo, vidéo...) généré par une tablette ou un smartphone, et lui confère une valeur de preuve.



- **Lynn Legal** (Pays-Bas), un robot juridique basé sur l'intelligence artificielle qui examine et annoté les accords de non-divulgation et les contrats de sous-traitance.



– Acquisition de Bluetick

Nous avons lancé le processus d'acquisition par notre filiale néerlandaise (Sdu de la startup **Bluetick**, spécialiste de machine learning et d'intelligence artificielle et partenaire de longue date de Sdu sur le produit Rechtsorde, la base de données juridiques de référence aux Pays-Bas.



Bluetick utilise l'intelligence artificielle dans son moteur de recherche. Elle permet aux avocats et fiscalistes, de trouver en quelques minutes tous les arrêts pertinents et d'autres contenus juridiques tels que des commentaires, des lois, et règlements néerlandais et européens. Cette solution constitue un véritable gain de temps pour les avocats et fiscalistes.

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

2.3.1. ENJEUX / RISQUES LIÉS À CET ENGAGEMENT

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

L'instabilité et la rapidité des évolutions du cadre juridique dans ces domaines émergents représentent

un enjeu fort pour le Groupe et ses filiales qui doivent répondre rapidement aux besoins du marché en développant et commercialisant des offres adaptées, permettant en particulier de transformer les contraintes réglementaires en opportunité pour nos clients.

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

2.3.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

Pour répondre à ces enjeux et risques, nous voulons faire valoir que la conformité ne doit pas être vue comme une simple contrainte, mais plutôt comme une opportunité de création de valeur pour nos clients, notamment les entreprises.

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

Nous nous engageons à être à jour dans notre connaissance et notre compréhension des dernières

évolutions juridiques et les mettre en perspective des métiers de nos clients, pour les aider à naviguer dans ce paysage complexe.

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

Nous mesurerons notre capacité à accompagner nos clients sur ces sujets clés dans toutes nos offres grâce à l'indicateur mondialement reconnu de la satisfaction client : le NPS « net promoter score », qu'il s'agira de faire progresser dans les prochaines années.

Au vu des enjeux et attentes sur les réglementations ESG et notre responsabilité d'acteur européen, nous appliquons le même indicateur à ces offres de conformité ESG et

suivons la part de notre chiffre d'affaires liée à ces offres.

2.3.3. EXEMPLES D' ACTIONS

En 2022, nos actions concernent à la fois le développement de nos offres de conformité pour nos clients et l'encadrement des activités de notre Groupe et de ses filiales.

2.3.3.1. Actions liées au développement de nos offres

En 2022, nous avons développé des offres logicielles pour accompagner nos clients dans leur conformité, notamment avec :

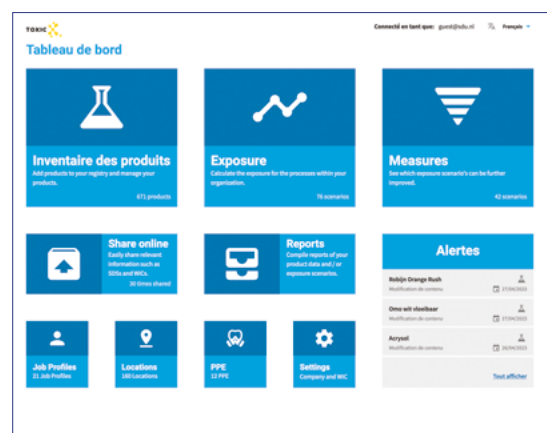
- Centinela Compliance** (en Espagne), une plateforme généraliste conçue pour automatiser les processus liés à la conformité et en suivre la bonne application dans une entreprise. Depuis 2021, plusieurs modules ont vu le jour : version entreprise, version administration, conformité à la directive (UE) 2019/1937 relative aux lanceurs d'alertes, dispositif antifraude pour les autorités locales, dispositif de lutte antiblanchiment. Construit de façon modulaire, ce logiciel a pu être dupliqué dans d'autres pays et permet de déployer rapidement des briques spécifiques dédiées aux différents pans de la conformité comme l'illustre l'exemple suivant.



- GoComply Whistleblowing** (en Belgique et au Luxembourg) est issu de Centinela et aide les entreprises à se conformer à la réglementation relative aux lanceurs d'alertes de façon simple et juridiquement correcte : avec cet outil, chaque organisation peut créer son canal de signalement en quelques clics et les gérer efficacement.



- Toxic**, originaire des Pays-Bas, est une solution permettant d'inventorier et d'enregistrer les substances chimiques (notamment conformité REACH) de l'entreprise. Toxic vérifie également la conformité de ce registre avec la législation. En 2022, six nouvelles langues ont été ajoutées

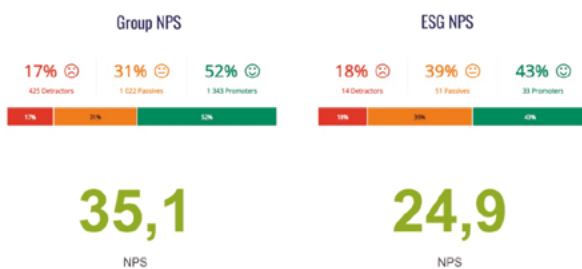


et le produit se décline en Pologne, République tchèque, Slovaquie, Italie, Espagne, Pays-Bas, Allemagne, France, Belgique et Autriche. Par ailleurs, un nouveau module permet aux utilisateurs de calculer l'exposition estimée aux produits chimiques dans leurs processus de travail. Ce module de mesure indique automatiquement comment réduire l'exposition et quels ajustements doivent être apportés. Il est basé sur la législation néerlandaise en matière de santé et de sécurité au travail et est conforme à celle-ci.

Nous avons également conçu et édité le premier **code de la compliance** en Belgique et en France, le premier **code de la cybersécurité** en France, avec pour ces trois ouvrages, une approche thématique et opérationnelle.



En 2022, le **NPS client est de 35,1 points** et le **NPS clients sur nos offres ESG est de 24,9 points**.



Actuellement, la part de revenus générés sur les offres ESG représente 4,6 % de notre chiffre d'affaires. Grâce à la mise en place d'une équipe dédiée en 2022 et après avoir mené des études de marché en Europe, nous nous employons à étoffer largement ces nouvelles offres.

– 2.3.3.2. Actions liées à notre propre activité

– Actions de sensibilisation des collaborateurs

Pour la première fois en 2022, nous avons réalisé une évaluation EcoVadis et nous avons obtenu la médaille de bronze avec un score supérieur pour la moyenne de notre secteur sur l'éthique (incluant les politiques sur la fraude, le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêts, la corruption...).

L'ensemble des filiales du Groupe a réalisé des **opérations de sensibilisation et de formation** :

- à la lutte contre la corruption (Sapin 2) pour tous les collaborateurs en Europe ;
- aux risques de cybercriminalités, au travers d'une plateforme d'e-learning en France.

À noter également qu'une formation RSE sous forme d'*e-learning* de deux heures a été proposée aux collaborateurs de Dalloz, Éditions Francis Lefebvre, Éditions Législatives et Lefebvre Dalloz Compétences en 2022. Les accords d'intéressement conditionnent le déclenchement du versement de la participation au suivi de cette formation.

– Équipe compliance européenne

Une équipe de compliance européenne constituée des DPO et/ou *compliance officers* a été mise en place. Elle se réunit tous les trimestres pour suivre les KPI en la matière (notamment exercice de droit, violation de données) et pour conseiller le Groupe sur des choix stratégiques (par exemple, remplacement de Google Analytics).

2.4. Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivants et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives

2.4.1. ENJEUX / RISQUES LIÉS À CET ENGAGEMENT

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

Nous n'y parviendrons pas si :

- nous ne nous adaptons pas au besoin d'un nouvel environnement généré par la généralisation

du télétravail alternant avec une présence au bureau (travail hybride) ;

- nous ne proposons pas une gouvernance et un mode opérationnel qui favorisent le travail en équipe et des projets motivants et enrichissants ;
- nous n'apportons pas les outils et la formation nécessaires au bon accomplissement des tâches individuelles et collectives.

2.4.2. POLITIQUES MISES EN PLACE

Pour faire face aux enjeux sociaux, nous avons pour ambition de créer une culture de groupe favorisant la responsabilisation et l'engagement de nos collaborateurs, le travail en équipe et l'agilité organisationnelle, tout en proposant un environnement et des outils adaptés à chacun.

Nous prenons particulièrement soin d'adapter notre environnement (espaces de travail, outils, solutions de travail hybride...) aux nouveaux modes de travail.

2.4.3. EXEMPLES D' ACTIONS

Parce que l'amélioration passe par des mesures objectives, nous avons décidé de renforcer nos outils d'évaluation et d'accompagnement des collaborateurs pour mieux comprendre notre impact social.

Par ailleurs, de nombreuses actions ont été mises en place cette année pour renforcer l'engagement des collaborateurs et pour proposer un environnement de travail toujours plus sûr, sain et inspirant.

— 2.4.3.1. Affiner la mesure de notre impact social

L'expérience collaborateur est une de nos priorités. C'est pourquoi nous avons déployé auprès de l'ensemble de nos collaborateurs en Europe une **enquête « HappyAtWork »**, réalisée par le cabinet indépendant ChooseMyCompany.

Cette enquête a pour objectif de mesurer leur niveau d'engagement et de motivation, afin d'évaluer nos points forts et nos axes d'amélioration devant s'inscrire au cœur de notre politique RH. Les résultats de cette enquête ont été partagés, ont donné lieu à l'élaboration de plans d'actions opérationnels dont l'impact sera mesuré par la reconduction de cette même enquête en 2023. L'indicateur phare de cette enquête est le Net Promoter Score (NPS).

Le **taux de participation à la première campagne d'évaluation était de 64,80 %** pour l'ensemble des collaborateurs et le **NPS employés était - 39 points**. Notre objectif à 5 ans est de maintenir ou d'augmenter le taux de participation et d'obtenir un NPS positif.

Les modalités de travail ont évolué vers l'hybride alliant présentiel et distanciel.

Ce mode de travail est au cœur de notre projet car il favorise l'autonomie et améliore la qualité de vie de chacun de nos collaborateurs. Son déploiement au sein du Groupe et sa bonne appropriation doivent être mesurés et analysés.

C'est la raison pour laquelle nous menons l'**enquête « HybridWorkIndex »** en même temps que celle de « HappyAtWork », toujours avec ChooseMyCompany.

Enfin, pour la première fois en 2022, nous avons réalisé une évaluation **Ecovadis** et nous avons obtenu la médaille de bronze avec un score supérieur à la moyenne de notre secteur sur le travail et les droits de l'homme.

— 2.4.3.2. Renforcer l'engagement des collaborateurs

Le Groupe et ses filiales s'attachent à communiquer largement et régulièrement avec les collaborateurs en multipliant les moments d'échanges, de réponse et d'information.

Nous présentons ici quelques actions notables réalisées en 2022, au niveau européen ou au niveau national.

- Au niveau européen, le **Young Advisory Board** (conseil des jeunes employés) se réunit deux fois par mois et travaille sur des sujets comme la mise en œuvre de la raison d'être, ou la capacité d'attraction et de fidélisation des jeunes talents. Ce conseil est composé de sept collaborateurs de moins de 35 ans, volontaires, venant de nos différentes filiales et occupant divers postes au sein du Groupe. Son but est d'apporter au Groupe un l'angle de vue des nouvelles générations, leurs idées et leur dynamisme, et de dialoguer régulièrement l'Extended Leadership Team (comité exécutif élargi du Groupe).



- En Espagne, l'initiative **SomosLefebvre** permet le partage d'information avec l'ensemble des collaborateurs sur les sujets qui les intéressent directement, ce quatre fois par an : formation, télétravail, risques psycho-sociaux, plan d'action suite à l'enquête HappyAtWork, innovation, RSE / ESG impact, etc. En complément, l'initiative **Kick off Lefebvre** permet de partager des informations sur la stratégie, les objectifs et la démarche business.



- L'initiative **Brunci** en Italie permet le rapprochement de la direction générale et des collaborateurs via des réunions organisées toutes les deux semaines.



- Un **programme de parrainage des nouveaux arrivants** a été testé en France pour faciliter l'intégration et tisser des liens entre les collaborateurs. Il sera déployé en 2023. Également des petits déjeuners **#MeetMyBoss** ont été organisés pour multiplier les échanges entre les **collaborateurs et les membres du CODIR** de Lefebvre Dalloz, dans un format informel, pour rapprocher les individus et favoriser le sentiment d'appartenance au Groupe. Les principaux thèmes abordés étaient le travail hybride, l'emploi et les ressources et la transformation. Plus de 150 collaborateurs ont participé à ces événements.

— 2.4.3.3. Proposer un environnement de travail inspirant

Pour assurer un environnement de travail inspirant, plusieurs types d'actions ont pu être menés :

- un programme d'intrapreneuriat européen ;
- le développement des compétences et de la mobilité ;
- l'aménagement d'espaces de travail inspirants.

— Promouvoir la créativité et le travail en équipe multinationale

Nous proposons un programme d'intrapreneuriat **InnovAction** qui permet à une vingtaine de collaborateurs de suivre un programme exceptionnel d'incubation

de leurs idées pendant trois mois. Réunis en équipes internationales, ils suivent plusieurs formations aux méthodologies de création et de développement d'innovation et donnent vie ensemble à un projet qu'ils devront ensuite « pitcher » devant les dirigeants de l'entreprise pour une éventuelle mise en œuvre. Le lancement et la clôture du programme font l'objet d'événements partagés en direct avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe.



— Favoriser le développement professionnel

Le Groupe et ses filiales agissent pour l'insertion des jeunes et le développement de leurs compétences, la formation continue des collaborateurs et la mobilité au sein du groupe.

— Insertion professionnelle des jeunes

Nous sommes conscients des difficultés rencontrées par les jeunes gens 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 2022, nous avons accueilli 75 jeunes au cours de l'année, soit 3 % de l'effectif du Groupe, avec **55 apprentis à l'année, 4 contrats de professionnalisation et 16 stages**. Notre objectif à 5 ans est d'atteindre 4 %.



– Formation continue

Notre Groupe et ses filiales poursuivent une politique ambitieuse de transformation et d'innovation. Il est fondamental de renforcer les compétences de nos collaborateurs pour adapter les différentes fonctions de l'entreprise à l'évolution du marché et des besoins de nos clients (par exemple : marketing digital, intelligence artificielle, matières juridiques émergentes et nouvelles réglementations, Legal design...).

Voici quelques exemples d'initiatives majeures réalisées en 2022.

- En Espagne notamment, les collaborateurs ont été formés au développement de leurs **compétences** **digitales**, en **recherche UX** (expérience utilisateurs pour optimiser l'usage des interfaces) et de **méthode agile**.
- En France, pour accompagner la création et le développement de la **marque Lefebvre Dalloz**, des actions de formation ciblées ont été proposées aux commerciaux (connaissance des marchés, posture de vente). Par ailleurs, des sensibilisations **anti-corruption et sécurité informatique** sont déployées par le pôle Compliance et la direction de la sécurité des systèmes informatiques via la plateforme Sensiwave, solution de sensibilisation à la cybersécurité et de test phishing.
- Aux Pays-Bas, un programme de **formation à destination des middle managers** a été spécifiquement

créé pour accroître l'engagement des collaborateurs à travers des exercices concrets et pratiques permettant de partager une vision commune.

- En Belgique, la plateforme d'apprentissage en ligne **Good habitz** a été mise en place pour que tous les collaborateurs puissent compléter leurs compétences digitales (notamment Microsoft Office), linguistiques et humaines (développement personnel).

En 2022, 73 % de femmes et 68 % d'hommes ont formés à l'année soit au total **1762 personnes**. La part de la masse salariale consacrées à la formation s'élève à 0,5 %.

– Mobilité

Pour fidéliser et garantir l'évolution de nos collaborateurs, nous facilitons la mobilité intragroupe. Ce dispositif permet de valoriser les compétences, d'accompagner le développement professionnel et de favoriser les nouvelles trajectoires.



En 2022, **45 personnes** ont bénéficié d'une mobilité intragroupe, soit 1,8 % des effectifs.

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

- En France, l'ensemble des collaborateurs franciliens ont été regroupés sur un site dédié au Groupe – **l'immeuble Akora** – situé à La Défense à Paris, le premier quartier d'affaires européen. Ces bureaux, entièrement réhabilités, ont été aména-

gés pour permettre le regroupement des équipes au fil des projets avec des étages accessibles à tous en **bureaux partagés** et pour favoriser le travail en équipe avec des salles adaptées à chaque configuration : réunion, information, créativité, travail hybride avec outils de communication, etc. Des **« places de marché »** ont été imaginées comme des espaces de rencontre modernes et confortables, pour renforcer les échanges informels entre collaborateurs et l'innovation, et accueillir nos clients dans les meilleures conditions.

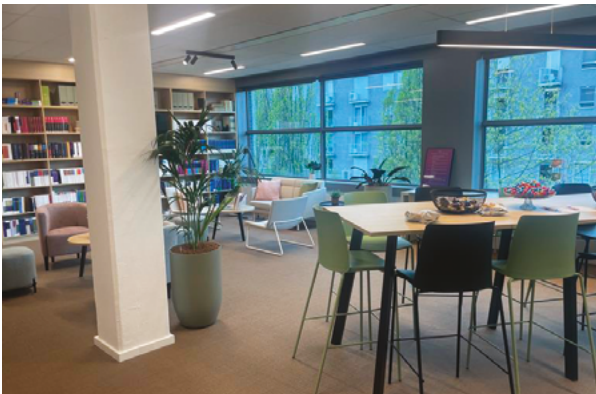


Un **Campus** a également été installé pour accueillir les milliers d'apprenants qui viennent suivre des sessions de formation de haut niveau proposés par le Groupe. Deux salles polyvalentes ont également été aménagées pour **favoriser la pratique sportive** (yoga, zumba, boxe sans contact...), avec des espaces sanitaires avec douches et des vestiaires avec casiers, et développer les activités sociales et culturelles (exposition, musique, etc.).

- En Belgique et en Italie ont été également lancés des **programmes de déménagement** avec des ●●●



●●● réaménagements en adéquation avec les nouveaux usages. Les équipes belges situées à Mortsel ont ainsi été relocalisées dans de nouveaux bureaux modernes et fonctionnels à Berchem, bénéficiant là aussi d'un environnement de travail adapté au travail en équipe et à la concentration individuelle.



– 2.4.3.4. Proposer un environnement de travail sain et sûr

– Prévention des risques psycho-sociaux

La prévention des risques psychosociaux est au cœur de notre politique QVCT (qualité de vie et des conditions de travail).

Notamment, nous avons engagé en 2022 en France, une **formation à destination des managers** concernant la prévention des risques psycho-sociaux. Chaque manager se doit d'intégrer dans son quotidien et ses décisions les clés pour le bien-être de ses collaborateurs et la performance de son équipe : être capable d'identifier les principes généraux de prévention et de se poser les bonnes questions, comprendre ce qu'est un risque et comprendre l'obligation de résultat et de sécurité de l'employeur, amener la prise de conscience car le bien-être au travail est une action commune.

Plus de 120 managers ont été formés en 2022 et l'action se poursuit en 2023.

Également, en Italie, une formation sur **les risques liés au travail** a été organisée pour tous les collaborateurs (employés et cadres).

Une **évaluation des risques psycho sociaux** a été réalisée en Espagne sans révéler de risques majeurs et deux sessions de formation à la gestion du stress ont été organisées en 2022.

Enfin, en France, le **Programme d'aide aux employés** offre la possibilité aux collaborateurs ainsi qu'aux membres de leur famille un soutien en cas de difficulté professionnelle ou personnelle. Ce service inclut des sessions de conseil à court terme, et la mise en relation avec des ressources locales afin d'aider le collaborateur à gérer ses émotions.

– Équilibre vie privée - vie professionnelle

En Belgique, la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail est entrée en vigueur le 20 novembre 2022. Cette loi reprend les mesures du **deal pour l'emploi**. Dans ce cadre, Larcier-Intersentia a mis en place la semaine de 4 jours et les semaines alternées. Les mesures de droit à la déconnexion ont également été renforcées.

En France, la **pratique du travail hybride** a été généralisée avec une approche similaire dans les différentes sociétés : un forfait annuel de 120 jours de télétravail dont 40 de droit avec un minimum de deux jours par semaine de présence sur site.

– Diversité, inclusion et égalité

Nous vérifions continuellement le respect de l'égalité entre les collaborateurs et luttons au quotidien contre les discriminations liées au sexe, à l'âge ou au handicap.

En ce qui concerne les problématiques liées au **harcèlement sexuel et aux agissements sexistes** une procédure d'alerte a été mise en place et des référents ont été identifiés et formés, au sein du département des ressources humaines et des représentants du personnel en France.

En Espagne, un **plan d'égalité des opportunités** pour les hommes et les femmes a été négocié. Un **canal de dénonciation anonyme** a été mis en place pour permettre la dénonciation des agissements sexistes ou de harcèlement.

En 2022, une **task force** a été créée aux Pays-Bas pour travailler sur les questions de handicap, d'égalité salariale et de lutte contre les discriminations. Une charte a été signée en septembre 2022 avec le **Conseil social et économique (SER)** pour continuer de progresser dans notre politique d'inclusion. En collaboration avec **WOMEN Inc** et **AnalitiQs**, une analyse de l'égalité salariale a été réalisée afin d'améliorer la transparence des rémunérations des hommes et des femmes.



En France, tous les managers ont suivi un atelier de sensibilisation aux **risques de discrimination dans le processus de recrutement**. L'objectif de cet atelier était de savoir identifier les comportements discriminatoires et d'y répondre.

Écart de salaires hommes/femmes

Employés	11 %
Middle Management	15 %
Management	3 %
Lefebvre Sarrut (groupe)	19 %

Taux de salariés par classe d'âge

Moins de 29 ans	11 %
De 30 à 39 ans	22 %
De 40 à 49 ans	32 %
De 50 à 59 ans	29 %
De 60 à 65 ans	5 %
Plus de 65 ans	1 %

– Intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

L'accès au marché du travail reste complexe pour les personnes en situation de handicap, avec un taux de chômage quasiment double par rapport à la population générale.

Le Groupe et ses filiales ont à cœur de faciliter l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, de faire évoluer les mentalités et de rejeter les idées reçues.



Ainsi, en France, en 2022, nous avons un partenariat avec l'**association ARPEJEH**

pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, en Espagne, nous avons confié divers services à des **centres d'emplois spécialisés** pour un montant de 200 000 € en 2022. Cela permet notamment de proposer des stages de formation à des jeunes en situation de handicap.

2.5. Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement

2.5.1. ENJEUX / RISQUES LIÉS À CET ENGAGEMENT

L'émission de gaz à effets de serre liée aux activités économiques constitue une source majeure du dérèglement climatique pouvant entraîner une grave augmentation des sécheresses, des incendies, des tempêtes, des inondations, des pénuries alimentaires, des pertes de la biodiversité..., avec de graves conséquences sur les populations humaines. Le Groupe et nos filiales s'associent pleinement à l'effort collectif pour relever le défi de la réduction mondiale des émissions de CO₂, en agissant à leur mesure pour limiter leur production directe et indirecte de carbone.

Actuellement, une très grande part de nos émissions de CO₂ est indirecte, induite par l'activité de nos

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

Comme nous, nos clients sont de plus en plus sensibles à l'engagement environnemental de leurs fournisseurs. Si nous ne parvenons pas à répondre à leurs exigences, nous risquons de perdre des marchés, des clients. Cela pourrait impacter la pérennité-même du Groupe et de nos filiales.

2.5.2. POLITIQUE MISE EN PLACE ET OBJECTIFS

Pour répondre à ce risque, nous devons mettre en place des règles quant à la réduction de notre propre empreinte et appliquer ces fortes exigences à l'ensemble de notre écosystème, et en particulier auprès de nos fournisseurs et partenaires.

Nous devons en priorité connaître précisément l'empreinte carbone de nos fournisseurs puis prendre

les mesures nécessaires pour l'améliorer. À défaut, il ne nous sera pas possible de réduire significativement nos émissions de CO₂. Cela nécessite la mise en place d'une politique spécifique d'interrogation de nos fournisseurs lors des phases de contractualisation ou de renouvellement des contrats.

2.5.3. EXEMPLES D' ACTIONS

Les actions du Groupe et de nos filiales en matière de développement durable portent sur :

- l'évaluation de notre impact pour définir les chantiers prioritaires ;

- la réduction effective de notre empreinte.

— 2.5.3.1. Actions d'évaluation de notre impact

— Bilan carbone

En 2022 nous avons réalisé notre **premier bilan carbone** avec le cabinet spécialisé Bartle.

30 % des données qui alimentent ce bilan sont issues de nos activités réelles spécifiques (des factures d'énergie ou des transports effectivement utilisés par les collaborateurs pour leurs voyages professionnels par exemple). Faute de données disponibles, les 70 % restants correspondent à des estimations financières basées sur les dépenses effectuées et des moyennes d'équivalent CO2 de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Selon le cabinet qui a fait l'exercice, ce ratio n'est pas surprenant pour un premier bilan, mais il nous invite à la prudence dans l'interprétation des résultats.

Une certitude : 85 % de ces ratios financiers sont liés à nos fournisseurs, dont nous ne connaissons pas aujourd'hui l'empreinte carbone.

Notre premier levier — à la fois pour mieux mesurer et pour réduire notre empreinte indirecte — consiste donc à **demander à nos fournisseurs majeurs de nous transmettre leur bilan carbone**. C'est notre priorité pour 2023.

Notre objectif à 5 ans est d'atteindre 90 %.

— Production papier

En ce qui concerne l'activité intrinsèque du Groupe et de ses filiales, ce qui pèse le plus est très clairement notre production de papier (livres, magazines, documents marketing ou pédagogiques...). Nous visons d'augmenter **la part de papier issu de forêts gérées durablement (labels PEFC ou FSC) dans notre consommation globale de 79 % en 2022** (contre 78 % en 2021) à plus de 90 % à 5 ans.



Par ailleurs, nous privilégions les imprimeurs certifiés. Ainsi, sur 31 prestataires, 1 détient 6 certifications, 3 détiennent 5 certifications, 6 détiennent 4



Le nouveau nom
d'Eco-Emballages et Ecofolio

certifications, 4 détiennent 3 certifications, 10 détiennent 2 certifications, 3 détiennent 1 certification, et seuls 3 ne font l'objet d'aucune certification.

En outre, en France, notre Groupe adhère à Citéo, éco-organisme agréé par l'État, lui permettant de répondre à son obligation de « responsabilité élargie du producteur », et participant ainsi à **l'économie circulaire de la filière papier**.

— Évaluation EcoVadis

Pour la première fois en 2022, nous avons réalisé une évaluation EcoVadis. Nous avons obtenu la médaille de bronze avec un score supérieur pour la moyenne de notre secteur sur l'environnement, mais inférieur pour la partie des achats responsables. Cela conforte la priorité identifiée dans notre bilan carbone.

— 2.5.3.2. Actions pour la réduction de notre empreinte

— Déménagement sur un nouveau site à Paris La Défense

En 2022, les collaborateurs franciliens qui étaient répartis sur 7 lieux différents ont été regroupés sur le site unique à Paris La Défense. Cet immeuble a obtenu les **labels et certifications** suivants : certificat conception HQE, certificat conception BREEAM, certificat WIRED SCORE et attestation de conformité BIODIVERSITY.

Dans le bail qui a été signé, nous avons demandé l'engagement du bailleur de viser l'obtention de labels et certifications complémentaires : label HQE Excellent, label BREEAM Very good et label BIODIVERCITY.

La gestion technique du bâtiment permet la modulation selon les zones de la luminosité et des niveaux de chauffage qui devrait nous amener à une diminution de la consommation de chauffage et de consommation d'énergie (à mesurer en 2023).

— Sensibilisation des collaborateurs et réduction de l'impact de chacun

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

Par exemple : flotte de véhicules électriques ou hybrides en Belgique et aux Pays-Bas, réduction du nombre d'imprimantes et incitations à réduire fortement les impressions papier aux Pays-Bas et en France, mise en place systématique de poubelles de tri, incitation à utiliser des fontaines à eau avec des gourdes personnelles en Italie et en France, etc.

Enfin, une formation RSE sous forme d'*e-learning* de deux heures a été proposée aux collaborateurs Dalloz, Éditions Francis Lefebvre, Éditions Législatives et Lefebvre Dalloz Compétences en 2022. Des accords d'intéressement conditionnent le déclenchement du versement de la participation au suivi de cette formation.

3

Note méthodologique

3. Annexe 1. Note méthodologique

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

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

Pour cette année, nous avons défini de nouveaux indicateurs qui reflètent notre politique RSE/ESG articulée autour des cinq engagements de notre raison d'être. Ainsi la majorité des indicateurs retenus dans l'exercice N-1 ont été remplacés par de nouveaux indicateurs. Ces derniers ont fait l'objet d'un travail avec le Comité des parties prenantes afin de renforcer notre engagement en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale. Sauf exception, les résultats des indicateurs sont calculés sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2022, ou au 31 décembre 2022 (effectifs de fin de période notamment)

3.1. Cadre légal

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

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

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

3.2. Périmètre de consolidation

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

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

collaborateurs concernés, sauf pour la répartition des effectifs.

Le périmètre de consolidation comprend donc 17 sociétés* (voir annexe dédiée). Ces sociétés sont également celles retenues dans le périmètre de la consolidation financière du Groupe au 31 décembre 2022.

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

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

* Les 17 entités juridiques retenues sont : FROJAL, Lefebvre Sarrut, Les Editions Législatives, Société des Editions Francis Lefebvre, Les Editions Dalloz, Lefebvre Dalloz Compétences, Lefebvre Dalloz Logiciels, Oppus by Lefebvre Dalloz, Prévisoft, Francis Lefebvre E-compliance, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre El Derecho, Sdu, Lefebvre Sarrut Belgium, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre Sarrut GmbH, Rocket LAWYER

3.3. Mode de collecte des données

Le recueil des données pour le périmètre ci-dessus défini s'est fait autour des cinq engagements.

- Pour garantir l'accessibilité au droit : les données sont collectées via les outils Piano Xiti, Google Analytics (en cours de remplacement dans l'ensemble du groupe), de notre CRM et enfin par les justificatifs des dons accordés et comptabilisés dans l'exercice en cours.
- Pour offrir un temps d'avance à nos clients : les données ont été collectées auprès de la Direction de l'innovation avec un document de suivi des projets innovants.
- Pour permettre à nos clients d'être en

conformité : les données sont collectées par une étude client coordonnée par un prestataire expert externe (Qualitest) ainsi qu'auprès des Directions marketing et financières.

- Pour procurer à nos collaborateurs un environnement de travail inspirant : les données ont été collectées auprès des départements de ressources humaines de tous les pays ainsi qu'une enquête auprès des salariés réalisée par un prestataire externe (Choose My Company).
- Pour contribuer à un monde plus durable : les données ont été collectées par le prestataire externe Bartle et réunies dans l'outil AKTIO.

3.4. Indicateurs retenus

Les indicateurs retenus ont été communiqués aux responsables lors du lancement des campagnes de collecte, accompagnés d'un lexique permettant une bonne lisibilité de chacun. Ces indicateurs sont majoritairement renseignés pour l'ensemble du périmètre défini. Lorsque le périmètre diffère, une mention apparaît pour le préciser.

Enfin les procédures ainsi que les indicateurs ont fait l'objet d'audit externe par notre commissaire aux comptes RSM.

3.5. Définitions des indicateurs présents dans le tableau de concordance

3.5.1. GARANTIR L'ACCESSIBILITÉ AU DROIT

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

Il s'agit du nombre de visiteurs uniques de nos sites internet, payants ou gratuits, proposant de l'information juridique.

Il peut s'agir des sites soumis ou non à abonnement, nécessitant ou non une authentification par login. Le total est la somme de visiteurs uniques de chaque site (impossible de les dédupliquer d'un site à l'autre).

L'année de facturation de nos solutions est l'année en cours.

* NB : les indicateurs suivis d'une * sont des indicateurs clés de performance (ICP) et apparaissent en gras.

On entend par « contenus et solutions en ligne », tous les produits numériques (bases de données, newsletters, logiciels).

Les sites boutiques (ou sites strictement commerciaux) sont exclus de ce périmètre.

- Pour nos entités EFL, EL et DALLOZ, les données sont collectées via l'outil Piano XITI ou Google Analytics (changement d'outil de suivi en cours).
- Pour la Belgique l'Italie et l'Espagne, l'outil Google Analytics a permis la collecte des données (changement d'outil de suivi en cours).
- Pour notre filiale Sdu des Pays-Bas, les données sont collectées via l'outil Snowplow.

Le nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne est un indicateur clé de performance. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Nombre de visites sur nos contenus et solutions en ligne

C'est le nombre de visites sur une période définie (année). Une visite est une consultation ou une page au moins chargée. On considère des interactions ininterrompues pendant au moins 30 minutes.

- Pour nos entités EL, DALLOZ, les données sont collectées via l'outil Piano XITI ou Google Analytics (changement d'outil de suivi en cours).

- Pour la Belgique l'Italie et l'Espagne l'outil Google Analytics a permis la collecte des données (changement d'outil de suivi en cours).
- Pour notre filiale Sdu des Pays-Bas, les données sont collectées via l'outil Snowplow.

Le nombre de visites sur nos contenus et solutions en ligne est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Montants des dons

Il s'agit du montant des dons effectués sur l'année auprès d'associations ou de fondations qui œuvrent pour garantir l'accessibilité au droit.

Ces données sont collectées via les dons effectués en France, sur le périmètre Frojal et Lefebvre Sarrut, sur notre entité Sdu des Pays-bas et notre filiale Lefebvre en Espagne.

À noter : nous n'avons sélectionné que les associations ou fondations garantissant l'accès au droit. D'autres actions sont menées dans nos différentes entités France et filiales étrangères mais ne sont pas comptabilisées ici.

Le montant des dons est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— 3.5.2. OFFRIR UN TEMPS D'AVANCE À SES CLIENTS EN ANTICIPANT SANS CESSER L'ÉVOLUTION DE LEUR MÉTIER ET EN CONSTRUISANT AVEC EUX LES SOLUTIONS DE DEMAIN

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

Il s'agit du décompte du nombre de « preuves de concept » (« POC ou proof of concept » est le terme consacré dans le domaine de l'innovation.) Ce sont des tests de technologies, de produits, ou de manière

de les commercialiser, menés en interne ou avec des partenaires tiers (start-up, client, partenaire institutionnel...).

Les POC peuvent être en cours, mis sur le marché ou interrompus.

Les projets ne sont pas rattachables à un pays unique, ils ont été construits avec des équipes venant de plusieurs pays et plus ou moins impliquées selon les projets.

Le nombre d'initiatives innovantes, nées en interne ou avec l'écosystème est un indicateur clé de performance. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1. Il est retenu sur le périmètre de la France, de l'Espagne, de l'Italie, de la Belgique et des Pays-Bas.

— Nombre d'heures dédiées aux projets Recherche et Développement (R&D) et IT

Il s'agit du nombre d'heures dédiées à des projets de recherche et/ou développement innovants par des collaborateurs interne ou prestataires externes (équipes R&D ou IT). Lorsque ces heures font l'objet

d'une déclaration à l'administration fiscale (comme le Crédit Impôt Recherche – CIR - en France), ce sont ces montants qui sont retenus.

Les définitions des projets innovants des administrations fiscales étant très variables, on peut trouver des écarts élevés entre les pays.

Les pays dont le nombre d'heures a été comptabilisé en 2022 sont : la France, l'Espagne, l'Italie, la Belgique, le Luxembourg et les Pays Bas.

Cet indicateur figurant dans l'exercice N-1 a été modifié, pour prendre en compte les filiales citées ci-dessus et non uniquement la France. Il s'agit désormais d'un indicateur de suivi. Les périmètres étant différents, la comparaison avec l'année 2021 n'est pas pertinente.

— 3.5.3. IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES POUR PERMETTRE À SES CLIENTS D'ÊTRE EN CONFORMITÉ ET D'EN FAIRE UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DE LEURS ACTIVITÉS

— NPS Clients (sur la marque de chaque pays) *

C'est le « Net Promoter Score ». Il permet de mesurer la satisfaction client, leur engagement et leur fidélité, par le taux de recommandation d'une entreprise par un client.

On le calcule à l'échelle de la marque de chaque pays : « Recommanderiez-vous [la marque du pays] à un client ou partenaire ? ». Le résultat est obtenu par la soustraction suivante :

[Pourcentage de promoteurs (personnes qui ont noté 9 ou 10)] - [Pourcentage de détracteurs (personnes qui ont noté de 1 à 6)] multiplié par 100. L'étude est menée par l'institut tiers : Qualitest.

Cet indicateur est retenu sur l'ensemble des clients sur tous les marchés de nos entités.

Cet indicateur est obtenu via une liste définie par chaque pays, avec nos entités France (regroupées sous la marque Lefebvre Dalloz : notamment Dalloz, EL, EFL, Lefebvre Dalloz Compétences) et nos filiales étrangères avec Sdu, Larcier Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuss.

Le NPS Clients est un indicateur clé de performance. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— NPS des clients sur nos solutions ESG (Édition, Formation, Logiciels)

Cet indicateur reflète la satisfaction client sur nos offres environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) selon les listes définies au niveau de chaque pays par les équipes marketing et ainsi validées par les équipes

ESG et le management en central. À noter que les offres considérées sont celles qui traitent majoritairement des sujets liés aux critères ESG. On peut donner l'exemple du code du travail qui n'est pas pris en compte bien que traitant de sujets sociaux.

Cet indicateur est obtenu via une liste définie par chaque pays, avec nos entités France notamment Dalloz, EL, EFL, Lefebvre Dalloz Compétences (LDC) et nos filiales étrangères avec Sdu, Larcier Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuss.

À noter que les données pour Stollfuss ne sont pas disponibles pour cette année.

Le NPS Clients sur nos solutions ESG est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Part du revenu généré par les offres ESG

C'est le part du CA facturé par pays pour ces offres sur l'ensemble du CA facturé du Groupe.

Cet indicateur est calculé sur une année complète de nos filiales Dalloz, EL, EFL, Lefebvre Dalloz Compétences (LDC) et nos filiales étrangères avec Sdu, Larcier Intersentia, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre en Espagne et Stollfuss.

À noter que les données pour Stollfuss ne sont pas disponibles pour cette année.

La part de revenu généré par les offres ESG est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— 3.5.4. PROCURER AUX COLLABORATEURS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INSPIRANT, LEUR PROPOSER DES PROJETS MOTIVANTS ET LEUR METTRE À DISPOSITION DES MÉTHODES INNOVANTES ET COLLABORATIVES

— NPS Employés *

Cet indicateur mesure la satisfaction de l'employé ou du collaborateur par le taux de recommandation d'une entreprise par ses collaborateurs. On le calcule à l'échelle de chaque pays : « Recommanderiez-vous à un ami de travailler pour [la filiale ?] Le résultat est obtenu par la soustraction suivante :

[Pourcentage de promoteurs (personnes qui ont noté 9 ou 10)] - [Pourcentage de détracteurs (personnes qui ont noté de 1 à 6)] multiplié par 100.

Les données et avis sont collectés de manière anonyme dans toutes nos filiales par un organisme externe (Choose My Company) sur une année. La donnée publiée est celle qui a été obtenue en 2021.

Le NPS Employés est un indicateur clé de performance.

Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Part de la masse salariale consacrée à la formation

Il s'agit du pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation des collaborateurs de chaque pays disposant d'un contrat de travail au 31/12/N à l'exclusion des stagiaires. Les dépenses de formation sont identifiables. En effet, on entend par « identifiables », les dépenses facturées par la comptabilité sur l'année consacrée à la formation.

Le nombre de salariés étant stable sur les dernières années, il n'est pas jugé nécessaire de prendre en compte le nombre de salariés moyens sur l'année.

* NB : les indicateurs suivis d'une * sont des indicateurs clés de performance (ICP) et apparaissent en gras.

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Pourcentage d'hommes et de femmes formés dans l'année

Il s'agit de la part des hommes formés au cours de l'année sur l'effectif total des hommes au 31/12/N de chaque année. Sont considérées, seulement les heures de formation. Si une formation de 20 heures se déroule sur 10 heures en décembre 2021 et 10 heures en janvier 2022, alors sont comptabilisées 10h pour l'année 2021 et 10 heures pour l'année 2022.

Même définition pour les données des femmes.

Cet indicateur est issu des données de toutes nos filiales sur une année à l'exception de la Belgique eu égard à l'impossibilité d'obtenir une donnée fiable.

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Taux de participation au questionnaire HappyAtwork / HybridWorkIndex

Le taux de participation à l'enquête HappyAtWork / HybridWorkIndex est le nombre de répondants divisé par le Head count, c'est-à-dire le nombre de personnes ayant un contrat de travail (CDI, CDD et contrat d'apprentissage). Sont exclus les stagiaires. L'enquête a eu lieu en novembre 2021.

C'est un indicateur de moyen calculé pour toutes nos filiales. Il s'agit d'un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Écart salarial hommes / femmes

Il s'agit de l'écart de salaire entre les hommes et les femmes selon les catégories Management / Middle Management / Employee, selon la formule : $(\text{Salaires H} - \text{Salaires F}) / \text{Salaires H}$.

“Management” : inclut les personnes qui, sous l'autorité directe du Country manager, sont responsables d'un secteur / département de l'entreprise, ayant un impact sur les résultats et la stratégie de l'entreprise.

«Middle Management” : inclut les personnes qui, sous l'autorité directe du responsable du service, ont un impact sur les équipes et les ressources et mobilisent l'atteinte des résultats par les professionnels dont ils ont la charge.

“Employés” : inclut les personnes qui ont un impact sur la qualification des activités et/ou sur le support et la charge de travail des activités.

Pour des questions de standardisation et d'harmonisation, les salaires considérés sont théoriques et non réels. On entend par salaire théorique, le salaire pour une personne en temps plein (8h), travaillant du 01/01 au 31/12/N sans congés, sans maladies et incluant 100% des bonus théoriques de son salaire variable.

Cet indicateur de résultat est calculé pour l'ensemble des effectifs de nos filiales françaises et étrangères présents au 31/12/2022, avec un contrat de travail à l'exception de Pays Bas, ne prenant pas en compte l'ensemble de leur effectif mais seulement les Employees et Manager.

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Taux de salariés par classe d'âge

Cet indicateur prend en compte, l'effectif au 31 décembre en CDI ou en CDD (hors CDD en remplacement) et sous contrats en alternance (apprentis et contrats de

professionnalisation) en Head count. Les stagiaires, intérimaires et prestataires ne doivent pas être comptabilisés. Les salariés comptabilisés dans l'effectif doivent être titulaires d'un contrat de travail dans l'une des entités du Groupe.

Cet effectif est réparti par tranches d'âge différentes à celles des années précédentes et présentées comme suit :

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

L'âge pris en compte est celui au 31/12/N-1 de toutes nos filiales.

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— Pourcentage de jeunes en stage ou en alternance

Nombre de stagiaires dans l'année 2022 ayant une

convention de stage ou un contrat de professionnalisation ou un contrat d'apprentissage

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

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

Cet indicateur est défini comme la part des collaborateurs ayant connu une mobilité (verticale, horizontale ou transversale) au cours de l'année. La part des collaborateurs est calculée par le nombre de personnes ayant un contrat de travail divisé par le Head count à la fin de l'année N. La mobilité désigne les changements d'emploi tant verticaux qu'horizontaux, que ce soit au sein de la même Société du Groupe ou vers une autre société. Elle est associée à une modification du contrat de travail. La mobilité est comptabilisée à chaque fois.

Il s'agit d'un indicateur de suivi et la donnée est calculée sur toutes nos filiales. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— 3.5.5. CONTRIBUER À UN MONDE PLUS DURABLE

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

Notre premier bilan carbone a révélé que 60 % de nos émissions était liées à notre chaîne d'approvisionnement. Et ces résultats sont des estimations fondées sur le montant des dépenses effectuées auprès de nos fournisseurs. Notre première étape est donc de mieux mesurer l'impact des émissions de nos fournisseurs, à commencer par les plus importants d'entre eux.

Nos fournisseurs « majeurs » sont ceux avec lesquels

nous réalisons une dépense annuelle de plus de 100 000 €.

Le pourcentage de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone est un indicateur clé de performance. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— % du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières)

Il s'agit de la mesure de l'empreinte carbone du Groupe.

* NB : les indicateurs suivis d'une * sont des indicateurs clés de performance (ICP) et apparaissent en gras.

Les données sont obtenues sur l'ensemble de nos sites et activités en France et des filiales étrangères.

Cet indicateur est un indicateur de suivi. Il est nouveau par rapport à l'exercice N-1. Nous n'avons pas de données en N-1.

— 5.2 Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale

Cet indicateur désigne la part de papier labélisé PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) et FSC® (Forest Stewardship Council®), qui sont deux certifications forestières distinctes attestant du respect des fonctions environnementales, sociétales

et économiques de la forêt et assurant la traçabilité de la matière depuis la forêt jusqu'au produit. Le label FSC donne la garantie que les produits utilisés sont recyclés à 100 %. Les produits portant le label PEFC sont composés d'au moins 70 % de matériaux recyclés.

Les données de cet indicateur sont calculées sur les publications périodiques, les livres et les documents marketing, sur les achats papiers et papiers fournis de nos filiales Éditions Francis Lefebvre, Dalloz, Éditions Législatives, Lefebvre Sarrut Services, Lefebvre Dalloz Compétences et de nos filiales étrangères avec Lefebvre, Sdu Lefebvre Sarrut Belgium et Giuffrè Francis Lefebvre.

Cet indicateur est un indicateur de suivi.

— 3.5.6. TABLEAU COMPARATIF DES INDICATEURS DE L'EXERCICE N ET N-1

En raison de l'évolution de notre politique RSE, nous avons créé de nouveaux indicateurs pour mesurer nos efforts et l'efficacité des politiques mises en place pour tenir nos cinq engagements : garantir à l'accès au droit, offrir un temps d'avance à nos clients, accompagner nos clients dans leur devoir de conformité, offrir aux collaborateurs un espace de travail inspirant et contribuer à la construction d'un monde durable. Une grande majorité des indicateurs 2021 est devenue obsolète et ces indicateurs n'ont pas été repris en 2022.

Les indicateurs clés de performance apparaissent en gras suivi d'un astérisque.

Engagements	Indicateurs 2022	Indicateurs 2021	
Garantir l'accès au droit	Nombre d'utilisateurs de nos contenus et solutions en ligne* Nombre de visites de nos contenus et solutions en ligne Montant des dons favorisant l'accès au droit		Nouveaux indicateurs. Pas de données en N-1.
Offrir un temps d'avance à nos clients en anticipant sans cesse l'évolution de leur métier et en construisant avec eux les solutions de demain	Nombre d'initiatives d'innovation, nées en interne ou avec l'écosystème*		Nouvel indicateur. Pas de données en N-1.
	Nb d'heures dédiées aux projets innovants (R&D + IT)	CIR : nombre d'heures et de jours*	Évolution de l'indicateur (changement de périmètre France > Europe)

Engagements	Indicateurs 2022	Indicateurs 2021	
<p>Identifier et comprendre les évolutions réglementaires pour permettre à nos clients d'être en conformité et de s'appuyer sur le droit comme levier de développement de leurs activités</p>	<p>NPS Clients*</p> <p>NPS clients sur nos solutions ESG et conformité</p> <p>Part du revenu généré par les offres ESG et conformité</p>	<p>Nombre de déclarations des violations de données déclarées aux autorités compétentes*</p> <p>Nombre de demandes d'exercices de droit*</p> <p>Taux de réussite aux questionnaires anti-corruption</p> <p>Nombre d'activités de traitements</p> <p>Taux de connexion à la formation anti-corruption</p> <p>Suivi de la conformité relative au travail dissimulé d'une sélection de partenaires</p>	<p>Nouveaux indicateurs.</p> <p>Pas de données en N-1.</p>
<p>Procurer aux collaborateurs un environnement de travail inspirant, leur proposer des projets motivants et leur mettre à disposition des méthodes innovantes et collaboratives</p>	<p>NPS Employés*</p> <p>% des collaborateurs actuels qui ont connu une mobilité au cours de l'année</p> <p>Taux de participation au questionnaire Happy At Work / HybridWorkIndex</p> <p>% de la masse salariale consacrée à la formation</p> <p>% des hommes et des femmes formés dans l'année (ensemble des filiales)</p> <p>Écart de salaire entre hommes et femmes</p> <p>Taux de salariés par classe d'âge</p> <p>% de jeunes en stage ou alternance</p>	<p>Montant consacré à la formation*</p> <p>Suivi des relations sociales</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>Pyramide des âges*</p> <p>Suivi de la communication interne</p> <p>Organisation du travail</p> <p>Pourcentage de collaborateurs formés par sexe (en fonction des entités)</p>	<p>Nouveaux indicateurs.</p> <p>Pas de données en N-1.</p>

Engagements	Indicateurs 2022	Indicateurs 2021	
Contribuer à la construction d'un monde plus durable dans le respect de son environnement	<p>% de nos fournisseurs majeurs auxquels a été demandé un bilan carbone*</p> <p>Pourcentage du bilan carbone calculé (versus déduit de données financières)</p>	<p>Évolution des modes de transports</p> <p>Suivi de la flotte automobile</p> <p>Consommation énergétique</p> <p>Consommation de papier à usage administratif</p>	<p>Nouveaux indicateurs.</p> <p>Pas de données en N-1.</p>
	<p>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale</p>	<p>Part de papier PEFC ou FSC dans la consommation globale</p> <p>Consommation de papier liée à nos activités*</p>	<p>Données disponibles en N-1</p>

Suivi des réunions des instances de gouvernance : ces indicateurs n'ont pas été repris.

4. Annexe 2.

Présentation de nos filiales

Le Groupe Lefebvre Sarrut est implanté dans 8 pays d'Europe : Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni.

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

Les 17 entités juridiques retenues sont : FROJAL, Lefebvre Sarrut, Les Éditions Législatives, Société des Éditions Francis Lefebvre, Les Éditions Dalloz, Lefebvre Dalloz Compétences, Lefebvre Dalloz Logiciels, Oppus by Lefebvre Dalloz, Prévisoft, Francis Lefebvre E-compliance, Lefebvre Dalloz Services, Lefebvre El Derecho, Sdu, Lefebvre Sarrut Belgium, Giuffrè Francis Lefebvre, Lefebvre Sarrut GmbH, Rocket LAWYER.

— Giuffrè Francis Lefebvre – Italie

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

consultation efficace : livres, portails, bases de données et plateformes numériques, logiciels, outils basés sur le cloud, formations accréditées en présentiel et en ligne.



Chiffres-clés :

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

— Lefebvre Dalloz – France

Lefebvre Dalloz est une nouvelle marque qui porte une offre globale d'édition, de formation et de logiciels & services regroupant les entités juridiques Les Éditions Législatives, Société des Éditions Francis Lefebvre, Les Éditions Dalloz, Lefebvre Dalloz Compétences, Lefebvre Dalloz Logiciels, Oppus by Lefebvre Dalloz, Prévisoft, Francis Lefebvre E-compliance, Lefebvre Dalloz Services.

Ce rapprochement confère à Lefebvre Dalloz une position de leader de la connaissance juridique, fiscale et réglementaire en France. Grâce à la combinaison de ses savoir-faire, Lefebvre Dalloz apporte une réponse globale aux entreprises (DRH, directeurs administratifs et financiers, directeurs juridiques, directeurs compliance), au secteur public, aux professions réglementées (experts-comptables, avocats, notaires, etc.) et aux étudiants. Lefebvre Dalloz se différencie de ses concurrents par la qualité et la fiabilité de ses contenus et son offre unique d'édition, formation, logiciels & services. Nos principaux produits sont le

Mémento Francis Lefebvre, les codes Dalloz, le Navis, L'appel Expert, Open Lefebvre Dalloz, Previsoft, Oppus.

Chiffres-clés :

Lefebvre Dalloz

- Plus de 1000 collaborateurs
- Site : Paris La Défense

— SDU - Pays-Bas

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

Chiffres-clés :



- Plus de 320 collaborateurs
- Site : La Haye

— Lefebvre – Espagne

Lefebvre est un fournisseur de logiciels et de contenus juridiques, offrant des solutions pratiques pour les avocats, les cabinets et leurs conseillers, ainsi que des outils innovants, des formations et des services de conseil. L'origine de l'actuel Lefebvre provient des Editions Francis Lefebvre, société fondée en 1990 en Espagne qui a absorbé El Derecho Editores en 2010. Après la fusion d'Indicator en 2011, Lefebvre-El Derecho a été créé en 2015 pour coïncider avec le 25e anniversaire

des Ediciones Francis Lefebvre en Espagne et s'est lancé dans une nouvelle phase d'innovation intelligente lui offrant un avantage concurrentiel. En 2018, la marque a été simplifiée et est revenue à l'origine : Lefebvre. En 2022, l'offre Ecosistema est lancée, environnement où tous les contenus, les connaissances juridiques et les solutions numériques de Lefebvre se réunissent de manière totalement intégrée, sur la base de fonctionnalités d'intelligence artificielle avancées.



Chiffres-clés :

- Plus de 350 collaborateurs
- Sites : Siège social à Madrid – Bureaux à Barcelone, Bilbao, Valence et Séville

— Larcier-Intersentia - Belgique, Luxembourg

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



Chiffres-clés :

- Plus de 270 collaborateurs
- Sites : Belgique (Bruxelles, Berchem, Gent, Leuven, Louvain-la-Neuve) – Luxembourg (Windhof)

— Stollfuß / Juris – Allemagne

Deux marques sont présentes en Allemagne. Juris est le 1er éditeur juridique numérique en Allemagne, en joint-venture avec le gouvernement fédéral et en partenariat avec des éditeurs indépendants. Le groupe Lefebvre Sarrut a également acquis Stollfuß Verlag en 2021 qui est un éditeur d'informations fiscales et juridiques pour les conseillers fiscaux, les professionnels du droit et de la finance.

Stollfuß
Juris

— Rocket Lawyer

ELS Partnership : née de la coopération entre Lefebvre Sarrut et Rocket Lawyer Incorporated, cette filiale propose une plateforme de service d'aide juridique en ligne.

ROCKETLAWYER®