

Havas Group s'engage, avec les actions de sa mission Handicap, à mettre en œuvre une politique cohérente et durable en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Cet engagement se fait via le recrutement, le maintien dans l'emploi, la formation, la sensibilisation : ateliers de sensibilisation, conciergerie d'entreprise, développement de la sous-traitance auprès du secteur protégé et participation à différents événements liés au handicap.

Par ailleurs, Havas Group a créé une communauté d'acteurs relais, constituée de collaborateurs sensibles et engagés sur la question du handicap. Chacun des membres est identifié comme référent et personne de confiance au sein de son agence et est ainsi un relais naturel avec les opérationnels à travers le groupe.

Editis a établi une nouvelle politique et lancé un plan handicap largement partagé avec les collaborateurs, avec une campagne de sensibilisation mais aussi des actions sur le terrain. Une enquête a été menée en 2021 auprès des collaborateurs afin de déterminer leur vision et leurs attentes vis-à-vis du traitement de la thématique du handicap au sein d'Editis, mais aussi tenter d'identifier les freins éventuels.

Prisma Media est également très engagé en matière d'inclusion du handicap, que ce soit via des actions de sensibilisation, à l'instar du cycle de conférences proposé en 2021 en partenariat avec LADAPT sur la thématique des diversités cognitive, mentale et psychique au travail, ou bien grâce à des actions concrètes comme l'aménagement et l'adaptation de postes 360° ou encore l'accompagnement administratif pour déclarer une RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) si besoin.

### Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Le respect des droits humains au niveau du groupe se traduit en tout premier lieu par la promotion d'un modèle d'employeur responsable protégeant les droits fondamentaux de tous les collaborateurs, dans l'ensemble des pays où il est présent. Au-delà des obligations légales, le groupe Vivendi prône le respect de la personne comme principe de management, réprime toute forme de discrimination, affirme une tolérance zéro contre les pratiques de harcèlement moral ou sexuel et a renforcé son dispositif de vigilance (voir section 3.2.2.). L'ensemble des entités du groupe prend les mesures nécessaires pour prévenir la discrimination et le harcèlement en veillant à informer les collaborateurs, communique sur les dispositifs d'alerte et prend les sanctions appropriées en cas de faits avérés.

### 8 586 collaborateurs du groupe Vivendi (1) ont suivi une formation sur le harcèlement en 2021

(1) Hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Ainsi, Havas Group a intégré la prévention contre le harcèlement au sein de sa politique sociale en définissant trois axes prioritaires autour de la formation, des dispositifs d'écoute et d'alerte et de l'engagement de ses dirigeants. La session de sensibilisation autour de ces thématiques sous forme de mise en situation à destination de l'ensemble des managers organisée en 2019 qui avait eu un impact très positif sera renouvelée en 2022. Le module de formation obligatoire a été inclus dans le process d'intégration afin de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs soient formés ; d'autres modules en lien avec ces sujets sont disponibles sur la plateforme de formation Havas University et viennent enrichir le dispositif.

Groupe Canal+ a intégré un dispositif d'alerte dans le cadre de son accord sur la qualité de vie au travail et communiqué sur celui-ci auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. En 2021, l'ensemble des managers ont suivi une formation sur la prévention du harcèlement. Un module d'e-learning est également accessible à tous les collaborateurs sur Campus Canal.

Groupe Canal+ a également signé la charte #StOpE contre le sexisme ordinaire en entreprise et s'est engagé à le faire reculer en déployant des actions d'information, de formation (diffusion de l'e-learning #StOpE au sexisme ordinaire sur Campus Canal), de prévention et d'accompagnement auprès des collaborateurs et en appliquant le principe de tolérance zéro.

Groupe Canal+ s'est engagé sur ce thème dès 2019 aux côtés de Havas Worldwide, en signant la charte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes avec l'association Pour les femmes dans les médias (PFDM). Depuis, ils ont été rejoints par trois autres entités du groupe, Vivendi SE, Dailymotion et Prisma Media. Les entités signataires s'engagent notamment à informer leurs collaborateurs, à mettre en place un dispositif d'écoute et d'aide aux victimes et à partager leurs bonnes pratiques.

Le groupe Editis a mis en place un code de conduite et un dispositif d'alerte. Des référents RH ont été désignés et formés à la prévention contre le harcèlement et les discriminations dans les trois pôles Littérature, Éducation et Référence, et Diffusion et Distribution.

Gameloft a établi une charte sociale remise à chaque nouveau collaborateur dans laquelle sont énoncés les principes et valeurs à respecter.

Pour sa part, Prisma Media a mis en place dès 2018 une formation obligatoire des managers et des équipes RH sur la prévention du harcèlement et des conférences de sensibilisation sont régulièrement proposées aux collaborateurs. En 2021, une mini-série de sept vidéos correspondant à des situations de harcèlement sexuel ou d'agissements sexistes a été mise en ligne pour sensibiliser les collaborateurs. Prisma Media a renouvelé sa communication auprès de ses collaborateurs sur le nouveau dispositif d'alerte lors de son intégration dans le groupe Vivendi.

En France, un certain nombre d'entités a intégré des dispositions relatives au harcèlement sexuel et moral ou le principe de non-discrimination dans leur règlement intérieur. Enfin, dans de nombreuses entités, notamment dans les pays anglophones, conformément aux règles locales en vigueur, un numéro d'appel est mis à la disposition des collaborateurs pour le signalement de tout cas de discrimination ou de harcèlement.

### 4.3.1.3. Construire pour tous les talents un parcours augmenté

#### Développer et fidéliser les talents

Vivendi a la conviction que la première force du groupe est directement liée à l'engagement des femmes et des hommes qui le constituent et que le talent de chacun contribue à son succès. C'est ainsi que Vivendi place les compétences individuelles au cœur de la performance collective.

Accompagner et développer les talents et leur permettre de bénéficier d'un environnement de travail favorisant le mieux-être ensemble sont des facteurs essentiels pour inscrire la réussite du groupe et celle de ses collaborateurs dans la durée. À cet effet, les équipes RH ont pour ambition de répondre aux attentes des collaborateurs en leur offrant l'opportunité de se développer et de s'accomplir dans le contexte évolutif des métiers à travers des expériences, des parcours et des développements adaptés aux aspirations de chacun.

Les équipes RH, en collaboration avec les managers, veillent à être à l'écoute des collaborateurs, notamment via des enquêtes, des entretiens ou des moments privilégiés de prise de parole et d'échange qui permettent de recueillir des retours pertinents pour comprendre les attentes, adapter les plans d'actions et ainsi améliorer les expériences et parcours des collaborateurs.

Convaincu du caractère stratégique de la détection et du management des talents, l'ensemble des équipes RH du groupe met en place une politique de gestion et de développement des talents afin de relever les principaux défis liés à la motivation, à l'engagement, à la créativité, à l'innovation et aux compétences en leadership.

Les différents métiers du groupe s'appliquent à faire évoluer leurs talents afin de répondre à leur demande et garder des équipes motivées et compétentes, capables de faire face aux mutations des métiers. Ainsi, à l'échelle du groupe, une Charte de la mobilité interne existe depuis plus de quinze ans ainsi qu'un outil de collecte des offres d'emploi des entités françaises du groupe ouvertes à la mobilité. Ces dispositifs existent également au sein des principales entités qui ont à cœur de renforcer leur offre de mobilités permettant d'accompagner leurs collaborateurs vers un autre métier. Les nouveaux outils SIRH (systèmes d'information RH) mis en place dans le groupe vont participer au renforcement de la mobilité.

Pour compléter le dispositif des enquêtes d'engagement auprès des collaborateurs, les entreprises ont recours aux *quick surveys* sur des thèmes donnés (accompagnement managérial, bien-être, travail à distance...) dont la mise en place et l'analyse sont plus rapides, permettent une meilleure réactivité et renforcent la communication et la coopération entre l'entreprise, les managers et les collaborateurs.

### Reconnaître les talents

La politique d'identification et d'évolution des talents nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes internes :

- ▶ les managers, sur lesquels repose l'identification des talents, qui grâce à leur proximité avec les collaborateurs leur permettent de détecter les aptitudes particulières ;
- ▶ les collaborateurs, qui sont encouragés à participer de façon active en valorisant leur parcours, leur expérience et leurs compétences, mais aussi en faisant part de leurs souhaits d'évolution ou de mobilité, de leurs ambitions ou de leurs projets professionnels.

En complément des processus d'évaluation de la performance, des comités carrières ou des *talent reviews*, les entités du groupe multiplient l'aménagement de temps de rencontres et des échanges plus fréquents (*short conversations* à l'initiative du manager ou du collaborateur) permettant d'établir une cartographie des talents, de la partager et de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour répondre aux besoins communs de l'entreprise et des collaborateurs.

Multiplier ces moments de retours d'expérience est l'une des façons d'améliorer l'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise. C'est ainsi que BETC a créé *MyJob*, un outil numérique permettant de faciliter les échanges entre collaborateurs et managers. Cette plateforme est régulièrement revue et améliorée afin de tenir compte des retours des managers, des collaborateurs ou des instances représentatives du personnel.

Ces évolutions ne sont possibles que grâce au développement d'un management positif qui s'appuie sur les forces de chacun et favorise la confiance, l'autonomie et la prise d'initiative propres à ce mode d'organisation du travail.

Comme les équipes RH sont essentielles dans le dispositif d'accompagnement des managers, Vivendi a souhaité créer une communauté RH groupe et les accompagner dans leurs actions quotidiennes via des ateliers de coaching collectifs et individuels. Vivendi a également lancé un parcours à l'intention des DRH en tant que *business partners* pour explorer les concepts actuels d'évolution des organisations, de prises de décision en situation complexe et de cohérence interne.

### Focus sur les managers

Dans le contexte actuel de la pandémie, les caractéristiques propres à notre monde moderne, parfois résumées sous l'acronyme VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) sont renforcées, obligeant les entreprises à s'adapter encore plus rapidement. Les managers, avec le soutien des équipes RH, doivent concilier les objectifs de toutes les parties prenantes de leur écosystème : la performance de l'entreprise, les attentes des collaborateurs, les demandes des clients et des marchés, la réglementation, les demandes de la société civile. Ils doivent s'adapter à une transformation rapide et parfois radicale de leur métier et évoluer avec efficacité et agilité entre les paradoxes : penser le long terme pour le projet d'entreprise, être réactifs aux demandes des clients, être orientés performance et soutenir l'humain pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Ils doivent également prendre en compte les dimensions intergénérationnelles et interculturelles des entreprises.

En tant qu'employeur, le groupe se doit d'accompagner les managers et de leur offrir les conditions de leur réussite. Cet accompagnement porte à la fois sur leur métier et sur leur style de leadership et de management. Analyser les contextes et les stratégies d'alliance, faire confiance à leur intelligence émotionnelle et relationnelle au-delà de leur savoir-faire, de leurs aptitudes, de leurs compétences, et de leur intelligence rationnelle, tel est le parcours du leadership augmenté proposé aux managers pour les accompagner dans leur rôle, devenu plus complexe. Les équipes RH leur apportent les supports dont ils ont besoin pour concilier leurs différentes missions.

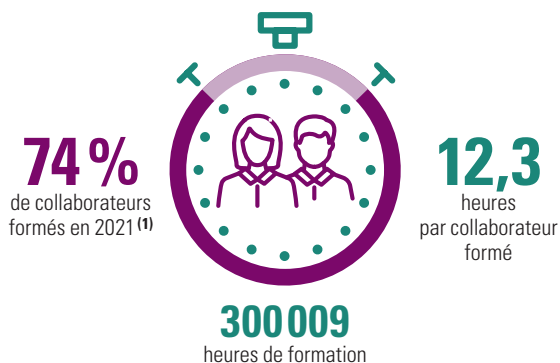
Ces nouvelles attentes, essentiellement relationnelles, portent sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative. C'est ainsi que les entités du groupe ont mis en place des programmes pour :

- ▶ accompagner les managers dans l'évolution de leur rôle : garantir les conditions de motivation des équipes, prendre des décisions, gérer son temps, donner du sens, être à l'écoute et communiquer, accompagner le changement... ;
- ▶ renforcer la culture managériale : oser, innover, développer les compétences émotionnelles et relationnelles et l'intelligence collective, organiser le partage d'expériences inspirantes pour favoriser les pratiques d'un management positif (reconnaissance, confiance, soutien à l'autonomie, coopération, retours d'expérience, convivialité)...

En 2020, en parallèle du réseau Andiamo, Vivendi a proposé à une trentaine de leaders hommes, de s'engager sur la voie du leadership augmenté en suivant le même parcours d'expérimentation des nouveaux modes de leadership que les femmes. Ils ont souhaité créer un collectif masculin pour travailler en collaboration avec Andiamo sur les thèmes liés à la diversité et l'inclusion, en particulier des femmes dans les instances de direction. Enfin, Vivendi s'engage chaque année depuis 2016 sur le programme *Vivendi Learning Expedition* (LEX). Ce programme réunit 40 leaders seniors du groupe, les LEXers, pour un parcours de quatre semaines autour de la collaboration et du leadership augmenté : comment incarner le groupe Vivendi intégré ; comment faire émerger des projets d'initiatives inter-métiers ; comment innover ? Ce temps long permet de créer des liens transversaux entre les participants et de favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne grâce à la collaboration, à une meilleure connaissance de la stratégie du groupe et des chaînes de valeur des entités et à l'intelligence collective. La communauté des LEXers réunit maintenant une centaine de leaders.

Toutes ces communautés inter-métiers sont des espaces d'expérimentation du management augmenté. Ce sont également des communautés de ressources et des éléments clés d'intégration et d'appartenance au groupe.

### La formation, révélateur de compétences



(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1)

Le développement des compétences et la formation permettent de répondre aux enjeux d'aujourd'hui et d'anticiper ceux de demain. Pour l'ensemble des entreprises du groupe, il s'agit de déployer la stratégie et ses besoins, d'anticiper la transformation et l'évolution de ses métiers (GEPP – Gestion des emplois et des parcours professionnels) et de répondre à la demande de ses collaborateurs de grandir et d'apprendre au sein de leur entreprise.

La formation est une priorité permettant de favoriser, à titre individuel, les trois aspects du capital humain du collaborateur, à savoir ses compétences, ses expériences et son développement personnel et, à titre collectif, les grands axes de formation choisis par l'entreprise en fonction de sa stratégie et de ses besoins.

En cette période de transformation accélérée par la crise sanitaire, le développement des compétences et le renforcement de l'accompagnement managérial est plus que jamais un axe majeur de la politique de formation des différentes entités du groupe. Les thématiques prioritaires s'articulent autour de l'évolution des métiers, de la communauté managériale, des nouveaux modes d'organisation, de la qualité de vie au travail, de la prévention aux enjeux de santé et de sécurité et de la sensibilisation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

Avec la pandémie, le digital en ingénierie de formation s'est imposé comme une évidence. Il permet de lancer et de tester de nombreux formats : *microdoing* (apprendre via des actions au quotidien), podcasts, Web conférences avec les dirigeants, cafés virtuels communautés apprenantes, ateliers de co-développement.

Groupe Canal+ articule son plan de développement des compétences autour de trois axes : les compétences métier, permettant notamment de disposer des compétences stratégiques pour mener sa transformation ; les compétences transversales et les *soft skills* (méthode projet et collaboratives, langues...), dont la maîtrise est indispensable avec l'évolution des modes de travail ; les compétences managériales et notamment les programmes de développement du leadership transverses qui permettent la mise en réseau des talents au sein de Groupe Canal+ ou plus largement du groupe Vivendi. En 2021, 75 % des formations ont été réalisées en distanciel et privilégient le format collectif qui permet de créer du lien et l'échange de pratiques.

Engagée pour le développement des collaborateurs, la plateforme d'e-learning propriété du groupe s'articule autour de cinq piliers : *discover*, *upscale business skills*, *partners program*, *soft skills*, développement durable et compliance. Havas University a expérimenté avec succès de nouveaux formats, tels que les webinaires, le *blended learning*, le *micro-learning* pour ne citer que quelques exemples. Avec plus de 5 000 utilisateurs uniques et 8 000 connexions chaque mois à travers le monde, Havas University a délivré plus de 40 000 certificats en 2021.

D'autres programmes plus spécifiques, dont certains peuvent être accessibles aux collaborateurs du groupe, sont mis en œuvre par les métiers, permettant d'accroître son expertise et de fidéliser les talents, comme :

- ▶ Devenir Manager, *Be The Change* ou *InnovAction*, programmes proposés par Groupe Canal+ à ses jeunes talents et managers ou à ses managers leaders de la transformation de leur business, axés sur le développement du leadership et de la faculté à gérer le changement dans un contexte de nouveaux défis ;
- ▶ *Emerging Leaders*, *Havas NextGen* ou *Havas Lofts*, programmes de développement permettant aux collaborateurs d'Havas Group d'acquérir de nouvelles compétences et d'appréhender des contextes culturels différents, favorisant ainsi la collaboration entre agences au niveau mondial.