

Rapport 2025 du Comité de Mission

KAPLAN MEDIA



23/04/2026

SOMMAIRE

02 PRÉSENTATION DE KAPLAN

05 RETOUR SUR L'ANNÉE 2025

06 STRUCTURE DU RAPPORT

07 AVIS GÉNÉRAL DU COMITÉ

08 OBJECTIF 1 : FAVORISER LA TRANSPARENCE ET LE PARTAGE DES RECETTES AUDIOVISUELLES

09 Description des impacts

10 Augmentation du nombre de producteur.ice.s qui respectent leurs obligations de rendu de comptes aux ayants droit

13 Accès facilité à l'information pour les ayants droit

16 Amélioration de la compréhension de rémunération pour les producteur.ice.s et ayants droit

19 Augmenter l'intérêt des producteur.ice.s et des ayants droit sur les Accords Transparence

21 Avis du comité

22 OBJECTIF 2 : FAVORISER LE BIEN-ETRE AU SEIN DE LA SOCIETE

23 Description des impacts

24 Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

40 Amélioration de la prise en compte du bien être des salarié.e.s dans les entreprises du secteur

42 Augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour le bien être des salarié.e.s

43 Avis du comité

44 OBJECTIF 3 : DEFENDRE LA PRISE EN COMPTE DES CRITERES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DECISIONS STRATEGIQUES DE LA SOCIETE ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR

45 Description des impacts

46 Changement des comportements individuels au travail et dans la vie personnelle

48 Baisse de l'impact écologique de la société

51 Amélioration des pratiques RSE des entreprises du secteur

54 Augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour la RSE

55 Avis du comité

57 ANNEXES

PRÉSENTATION DE KAPLAN

L'ACTIVITÉ

Kaplan est un prestataire au service des producteur.ice.s audiovisuel.le.s. C'est une entreprise singulière et unique dans le secteur audiovisuel. Son activité pourrait se résumer à **la gestion de droits et recettes audiovisuels**. Ses deux offres principales sont :

- **La gestion des droits voisins des producteur.ice.s audiovisuel.le.s** (service "droits voisins") : ces droits rémunèrent un grand nombre d'exploitations dérivées des diffusions sur les principales chaînes de télévision de nombreux pays. Mais leur collecte auprès des Organismes de Gestion Collective peut être fastidieuse ; Kaplan intervient ainsi pour soulager les producteur.ice.s de cette tâche en gérant tous ses aspects administratifs.
- **La reddition de comptes aux ayants droit des productions audiovisuelles** (service "royalties") : les producteur.ice.s ont l'obligation de rendre des comptes annuellement sur l'exploitation de leurs œuvres à leurs ayants droit (scénaristes, réalisateur.ice, artistes interprètes, diffuseurs, coproducteur.ice.s et autres partenaires financiers...). Ces rendus de comptes doivent respecter un certain nombre de règles, et plus particulièrement des accord appelés Accords Transparence depuis 2018. Kaplan s'est spécialisée dans l'application de ces accords qui sont particulièrement complexes.

Mais les activités de Kaplan ne se limitent pas à ces deux services. En tant qu'experts de la répartition des recettes de production, nous sommes en mesure de proposer des prestations de conseil et de formation sur demande. Nous réfléchissons constamment à l'amélioration de nos services et développons de nouveaux outils pour répondre aux besoins du secteur sur l'application du cadre réglementaire.

L'ÉQUIPE



PRÉSENTATION DE KAPLAN

RAISON D'ÊTRE ET ENGAGEMENTS

« Être un acteur du changement dans le secteur audiovisuel », telle est la raison d'être inscrite dans les statuts de Kaplan lors de sa transformation en société à mission en 2020. Lorsque la société est fondée en 2013, l'intention est claire : Kaplan (anciennement Right Back Film), est faite pour être une entreprise stimulante, où l'on a envie de travailler et qui s'adapte aux projets de vie de chacun. Avant de devenir société à mission, Kaplan se caractérisait déjà par une volonté de changement en interne et dans le secteur :

- L'activité opérationnelle s'intègre dans l'écosystème du secteur audiovisuel, à la croisée d'enjeux propres à différentes parties prenantes ;
- L'organisation de la société en entreprise libérée met l'accent sur la nécessité d'avoir un modèle tourné vers le bien-être des salarié.e.s ;
- La sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux joue un rôle dans les pratiques quotidiennes du bureau.

En 2019, la loi Pacte introduit la qualité juridique de société à mission, désignant une société qui inscrit dans ses statuts une raison d'être ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Naturellement, Kaplan fait le choix d'adopter cette qualité juridique en définissant les trois objectifs suivants :

1. Favoriser la transparence et le partage des recettes audiovisuelles ;
2. Favoriser le bien-être au sein de la société ;
3. Défendre la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques de la société et des entreprises du secteur.



PRÉSENTATION DE KAPLAN

COMITÉ DE MISSION

Le comité de mission a pour rôle de suivre, critiquer et évaluer les actions mises en place par Kaplan pour l'exécution de sa mission.

Depuis 2020, le comité rassemble des parties prenantes aux enjeux différents et parfois divergents, ce qui permet à Kaplan de tenir compte de plusieurs perspectives sur chaque objectif de mission.

La composition du comité se veut représentative à la fois des parties prenantes avec lesquelles Kaplan travaille au quotidien (producteur.ice.s, auteur.ice.s, salarié.e.s) et des enjeux du secteur qui constituent ses objectifs de mission (RSE, impact, transparence).

Cathy Gantsou et Laëtitia Aunet sont invitées permanentes du comité et les membres constitutifs du comité sont :

- Simon Bonnet, Responsable de l'approvisionnement durable en matières premières au sein du Groupe Bel ;
- Amanda Borghino, Déléguée générale adjointe de l'USPA et d'ANIMFRANCE ;
- Jérôme Dechesne, ex-Délégué général adjoint de l'USPA et d'ANIMFRANCE et actuellement consultant indépendant dans le secteur audiovisuel ;
- Léa Andrione, Manageuse de mission ;
- Zoé Henninger, Réalisatrice ;
- Charlotte Paillieux, Déléguée générale de l'AMAPA ;
- Pauline Rocafull, Directrice générale de la Cité européenne des scénaristes.



RETOUR SUR L'ANNÉE 2025

BILAN DE L'ANNÉE

L'année 2025 a marqué une nouvelle étape dans l'évolution de Kaplan et de sa mission.

Du point de vue de l'équipe, l'année a débuté par deux nouvelles arrivées, celles de Véronique et de Léa, faisant suite au départ de Marcel en octobre 2024. Deux nouvelles personnes pour une équipe de six, c'est un tiers de nouveauté. Un temps d'ancrage était nécessaire pour structurer ce collectif. Le séminaire de début d'année a permis d'introduire une réflexion autour de la vision partagée de l'équipe. Cette réflexion qui s'est poursuivie pendant tout le premier trimestre a abouti à l'élaboration d'une charte, document définissant l'intention collective de Kaplan et devant servir de guide pour l'équipe. Ce travail a également été l'occasion de définir (ou redéfinir) les rôles et responsabilités de chacun.e.s et de préciser les modes de prise de décision. 2024 a été l'année de transition, 2025 celle de la structuration.

La structuration également autour de la mission, et plus précisément de la notion d'impact introduite en 2024. En 2025, la rédaction des impacts s'est affinée et a constitué la colonne vertébrale des réflexions menée au cours de l'année. Comment mesurer ces impacts ? Quels indicateurs de suivi mettre en place ? Quelles actions mener pour améliorer les résultats de ces indicateurs ? Les réflexions autour de ces questions nous ont permis de créer un lien solide entre les impacts des actions de Kaplan et ses objectifs de mission.

La dernière actualité, c'est la nouvelle référente mission, Léa, qui s'est emparée du sujet avec une énergie débordante. La reconfiguration de la structure du rapport 2025 autour de l'impact concrétise ses efforts et toutes nos réflexions.

Bonne lecture !

STRUCTURE DU RAPPORT

Puisque 2025 est l'année de la structuration, le rapport s'est vu lui aussi modifié. Il traduit le cheminement intellectuel mené par Kaplan autour de la mission :



En 2024, une méthodologie avait été suivie pour déterminer les impacts souhaités par Kaplan pour chacun de ses objectifs. Celle-ci consistait à définir au préalable les parties prenantes et identifier une problématique générale de l'objectif. Cette réflexion est détaillée dans le rapport en introduction de chaque partie. Réfléchir en termes d'impacts permet de mieux orienter les actions de Kaplan et d'avoir un outil pour juger de leur pertinence au regard des objectifs.

Les indicateurs développés dans le rapport visent à mesurer l'impact et les actions ont pour but d'améliorer les résultats de ces indicateurs. D'anciens indicateurs ont été conservés mais de nouveaux outils de mesure ont aussi été créés comme des questionnaires à destination de diverses parties prenantes.

La formulation des impacts a permis de réfléchir à des actions qui ont du sens et servent réellement la mission. De la réflexion commune sur les actions à mettre en place sur l'année, n'ont été retenues que les actions qui pouvaient répondre aux impacts et aux objectifs. Les actions ont donc été catégorisées par impact. L'absence d'action liée à un impact a permis de faire un tri sur les impacts ou à retravailler leur formulation.

AVIS GÉNÉRAL DU COMITÉ

Le comité de mission qui s'est tenu cette année s'est constitué autour d'ateliers de réflexions, pour discuter de la pertinence des impacts et indicateurs mais aussi des nouvelles actions à mener en 2026.

D'une part le comité a de nouveau souligné l'investissement de Kaplan quant à sa mission et a insisté sur la qualité des documents transmis, le rapport et un condensé (annexe 2). Ceux-ci ont en effet permis de gagner en clarté et en compréhension. D'autre part, le comité a salué la restructuration du rapport autour de l'impact, des indicateurs et des actions. Cette structuration fait suite notamment aux recommandations des comités de 2023 et 2024 de modélisation de l'impact.

Au cours des ateliers de réflexion, les membres ont émis plusieurs suggestions d'ordre général.

Le comité a indiqué que la raison d'être de Kaplan « Être un acteur du changement dans le secteur audiovisuel » était trop vague. Le terme de « changement » n'est pas assez précis et ne permet pas de savoir sur quels aspects le changement est souhaité et dans quel sens il est orienté.

Il a également relevé que les impacts semblaient parfois trop ambitieux et qu'il était difficile pour Kaplan d'avoir un pouvoir d'action réel à l'échelle du secteur. Par exemple, dans le cadre de l'objectif 2, l'impact « augmenter la prise en compte du bien-être par les entreprises du secteur » semble irréalisable car trop éloigné du cœur d'activité de Kaplan, avec une cible trop large.

Afin de mieux mesurer l'impact de Kaplan à son échelle, le comité estime qu'il serait plus pertinent que les indicateurs ne mesurent non pas les impacts mais les actions mises en place : chaque action serait mesurée par un indicateur qui lui serait dédié. La mesure serait plus concrète et précise. Le comité a également proposé de rationaliser le nombre d'actions et d'indicateurs afin d'avoir un travail plus ciblé et de faciliter la compréhension de la mission.

Enfin, les membres du comité ont rappelé la singularité de Kaplan car peu de sociétés ont la qualité d'entreprise à mission dans le secteur de l'audiovisuel. En cela, Kaplan se distingue et pourrait faire connaître le modèle d'entreprise à mission dans le secteur et encourager les sociétés à l'adopter.



Objectif 1

FAVORISER LA TRANSPARENCE ET LE PARTAGE DES RECETTES AUDIOVISUELLES



En informant ses clients et leurs ayants droit de façon régulière, juste et claire sur l'exploitation de leurs œuvres et les sommes à leur revenir.



En sensibilisant les acteur.ice.s du secteur audiovisuel à l'application des textes en vigueur et à un juste partage des recettes des productions.



En interrogeant ses parties prenantes (clients, ayants droit, organismes de gestion collective) sur leur satisfaction pour mesurer et améliorer son impact.

Objectif 1 – Les impacts

PROBLÉMATIQUE
GÉNÉRALE

The diagram consists of three main elements: a green oval at the top labeled 'PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE', a yellow oval in the middle labeled 'CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES', and a green circle at the bottom right labeled 'IMPACTS'. A curved arrow points from the bottom of the green oval to the yellow oval, and another curved arrow points from the bottom of the yellow oval to the green circle.

« LES INFORMATIONS CONCERNANT LES RECETTES AUDIOVISUELLES SONT DIFFICILEMENT ACCESSIBLES POUR TOUS LES AYANTS DROIT. »

CARTOGRAPHIE DES
PARTIES PRENANTES

- Les sociétés de production (clients ou non)
- Les ayants droit des œuvres
- Les Organismes de Gestion Collective
- Les syndicats professionnels
- Le CNC

IMPACT 1 - Augmentation du nombre de producteur.ice.s respectant leurs obligations de rendus de comptes aux ayants droit

IMPACT 2 - Accès facilité à l'information pour les ayants droit

IMPACT 3 - Amélioration de la compréhension de la rémunération pour les producteur.ice.s et les ayants droit

IMPACT 4 - Augmenter l'intérêt des producteur.ice.s et des ayants droit sur les Accords Transparence

IMPACTS

Objectif 1 Tableau et commentaires des indicateurs

IMPACT 1 - Augmentation du nombre de producteur.ice.s qui respectent leurs obligations de rendu de comptes aux ayants droit

INDICATEURS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Nombre de décomptes envoyés sur l'année	752	995	1155	1424	2177	2338	2500	5000
Nombre de clients en Droits voisins	56	59	66	66	63	63	Au moins 65	Au moins 70
Nombre de clients en Royalties	11	12	13	17	22	22	Au moins 22	Au moins 25

NOMBRE DE DÉCOMPTES ENVOYÉS SUR L'ANNÉE

L'augmentation du nombre de décomptes s'explique par la mise en place de décomptes pour 12 nouvelles œuvres dont certaines issues du catalogue de nouveaux clients. Les objectifs pour 2026 et 2029 sont fixés en calculant le nombre moyen de décomptes par œuvre. En moyenne 19 décomptes sont établis par œuvre et il est probable que l'activité intègre au moins 10 nouvelles œuvres l'année prochaine. Par ailleurs, une potentielle commercialisation du logiciel d'établissement des décomptes à destination des producteur.ice.s développé par Kaplan, justifie la hausse importante prévue pour 2029. En effet, les producteur.ice.s pourront rééditer eux-mêmes les décomptes de leur catalogue.

NOMBRE DE CLIENTS

Le nombre de clients pour l'activité Royalties comme pour l'activité Droits Voisins est resté le même. En Royalties, deux nouveaux clients ont été signés mais ont permis de contrebalancer la perte de deux autres clients. Cela explique la stabilité de l'indicateur.

OBJECTIF 1

IMPACT 1 - Augmentation du nombre de producteur.ice.s qui respectent leurs obligations de rendu de comptes aux ayants droit

LES ACTIONS MISES EN PLACE

WEBINAIRE USPA (UNION SYNDICALE DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE)

Kaplan et l'USPA ont créé un format d'intervention qui vise à partager des questions pratiques auxquelles l'équipe est régulièrement confrontée dans l'application des Accords Transparence, lors de la génération des décomptes. L'objectif était de mettre en lumière les angles morts d'application des Accords Transparence. Kaplan a donc créé et partagé à l'USPA un support pédagogique avec toutes ces questions afin de les présenter aux producteur.ice.s membres du Syndicat. Une présentation a eu lieu auprès d'une quarantaine de membres du syndicat en octobre 2025.

Ce webinaire semble avoir porté ses fruits puisque d'après un sondage, 29 sur 33 répondant.e.s ont affirmé que la présentation les a aidés à mieux comprendre les Accords Transparence et 22 sur 23 ont dit souhaiter approfondir leurs connaissances par une formation. Les producteur.ice.s ainsi formé.e.s sur les Accords peuvent davantage comprendre les enjeux autour de la reddition de comptes et respecter cette obligation qui leur incombe.

DÉVELOPPEMENT D'UN LOGICIEL SAAS DE REDDITION DE COMPTES

Dans la continuité de l'année passée, le projet Simone est toujours en cours. Il vise à rendre accessible l'expertise de Kaplan sur l'établissement des décomptes aux sociétés de production audiovisuelle ayant un service royalties interne, en leur mettant à disposition un logiciel dédié.

Issu d'un appel à projet du Centre Nationale du Cinéma et de l'image animée (CNC), Kaplan a travaillé sur la création d'une interface web directement reliée à son outil interne de calcul et de génération des décomptes Transparence, permettant ainsi aux clients de remplir leurs données de production et générer automatiquement les décomptes. Le projet est désormais accompagné par un développeur.

OBJECTIF 1

IMPACT 1 - Augmentation du nombre de producteur.ice.s qui respectent leurs obligations de rendu de comptes aux ayants droit

RÉPONDRE FAVORABLEMENT AUX DEMANDES DE FORMATION

Dans une démarche de bonne application des Accords Transparence dans le secteur, Kaplan a accepté la demande de formation d'une société cliente.

Au cours d'une demi-journée dans les locaux de Kaplan, Laëtitia a dispensé une formation basée sur un cas pratique d'une œuvre du catalogue de la société de production. La formation était complétée d'une période d'assistance pour répondre aux questions de la personne formée.

Celle-ci étant l'interlocutrice de Kaplan dans le cadre de l'envoi des décomptes aux ayants droit, cette formation a permis de fluidifier les échanges futurs et de s'assurer que les notions mobilisées étaient bien comprises.

COLLECTER DES INFORMATIONS AUTOUR DU LABEL KAPLAN

En 2021, Kaplan avait réfléchi à mettre en place un label ayant pour but de certifier à la fois les décomptes établis par la société mais également d'offrir un service de vérification de décomptes auprès des producteur.ice.s. Les décomptes vérifiés par Kaplan pourraient alors obtenir le label « Kaplan ». Cette idée partait du postulat que l'équipe de Kaplan bénéficie d'une expertise reconnue dans le secteur mais également en cas d'audit des producteur.ice.s.

L'obtention de ce label par les producteur.ice.s les distinguerait et leur assurerait la justesse de leurs documents de rendus de comptes. Ce label serait garanti par des tiers reconnus du secteur. L'idée avait été abandonnée car « l'auto-décernement » d'un label sans passer par un tiers indépendant semblait compliquée. Cela a été confirmé cette année après s'être de nouveau penchés sur le sujet lors d'une conversation avec Simon Bonnet, Responsable de l'approvisionnement durable en matières premières au sein du Groupe Bel et membre du Comité, ayant une certaine connaissance des processus de labélisation.

PARTICIPATION À L'AUDIT DU CNC SUR LES DÉCOMPTES TRANSPARENCE

Le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) a organisé des audits de redditions de comptes de producteur.ice.s et Kaplan a pu assister à leur restitution et analyse. Les résultats ont permis à Kaplan d'avoir une vision plus large de l'application des Accords sur le genre de l'animation et du documentaire moins traités par Kaplan.

Objectif 1 Tableau des indicateurs

IMPACT 2 – Accès facilité à l'information pour les ayants droit

		2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Taux d'utilisation de l'espace en ligne	Clients Royalties	27 %	Au moins 40 %	Au moins 70%
	Clients Droits Voisins	93 %	Au moins 95%	Au moins 98%
	Ayants droit	17 %	Au moins 25 %	Au moins 40%
Facilité de navigation dans l'espace en ligne	Clients Royalties	4,7/5	Au moins 4,5/5	Au moins 4,5/5
	Clients Droits Voisins	4,8/5	Au moins 4,5/5	Au moins 4,5/5
	Ayants droit	3,4/5	Au moins 4/5	Au moins 4,5/5
Part des décomptes Kaplan reçus sur le nombre de décomptes total reçus		Pour 67% des répondant.e.s les décomptes Kaplan représentent moins de 25%		
		Pour 8% des répondant.e.s les décomptes Kaplan représentent entre 25% et 50%		
		Pour 25% des répondant.e.s les décomptes Kaplan représentent entre de 50% et 75%		
		(objectifs N/A)		

Objectif 1 Commentaires des indicateurs

IMPACT 2 – Accès facilité à l'information pour les ayants droit

TAUX D'UTILISATION DE L'ESPACE EN LIGNE

L'espace en ligne pour les clients comme pour les ayants droits condense les informations et documents établis à leur destination.

L'utilisation de cet espace varie selon les utilisateurs. En effet, 93% des clients en droits voisins utilisent leur espace en ligne car leurs documents sont accessibles seulement sur cet espace et il est nécessaire de s'y connecter pour les récupérer. Ce n'est pas le cas pour les clients en royalties dont le partage de documents avec l'équipe se fait également à l'aide d'une dropbox. Cela explique un taux d'utilisation moins élevé. Il est pourtant important d'encourager l'utilisation de leur espace en ligne car celui-ci contient des récapitulatifs et des informations quant aux remontées de recettes sur leur catalogue qui peuvent leur être utiles.

Enfin, le faible taux d'utilisation de l'espace par les ayants droit est préoccupant car c'est le seul outil leur permettant d'avoir accès à leurs documents. Kaplan doit réfléchir à comment augmenter cette utilisation par les ayants droit.

FACILITÉ DE NAVIGATION SUR L'ESPACE EN LIGNE

Les clients, que ce soit pour l'activité droits voisins ou royalties octroient une note supérieure ou égale à 4,5/5 concernant la facilité d'accès aux informations sur leur espace. Cette note est encourageante et positive : les clients retrouvent leurs documents sur leur espace et la navigation y est fluide. Quant aux ayants droits, la note de 3,4 doit encourager l'équipe à réfléchir à des améliorations concernant leur expérience de navigation sur leur espace.

PART DES DÉCOMPTES KAPLAN REÇUS SUR LE NOMBRE DE DÉCOMPTES TOTAL REÇUS

Lors de la réflexion sur les indicateurs, connaître le nombre de décomptes Kaplan reçus par les ayants droit sur le nombre total de décomptes reçus semblait être pertinent. Toutefois, il ne semble pas vraiment répondre à cet impact. L'objectif de cet indicateur et l'utilisation des résultats seront revus l'année prochaine.

OBJECTIF 1

IMPACT 2 – Accès facilité à l'information pour les ayants droit

LES ACTIONS MISES EN PLACE

S'ASSURER QUE LES AUTEUR.ICE.S REÇOIVENT BIEN LEURS DÉCOMPTES ET LES COMPRENNENT

Un questionnaire à destination de tous les ayants droit a été créé et envoyé à la fin de l'année 2025. A noter que ce questionnaire est également un indicateur pour mesurer cet impact. La première salve de questions porte sur l'accès effectif aux décomptes : est-ce que l'espace en ligne Kaplan sur lequel se trouve les documents est utilisé ; que faire pour améliorer la réception des décomptes ; quelle est la part de décomptes reçus de la part Kaplan dans la totalité des décomptes reçus ... De plus, un auteur a fait part d'une réponse détaillée qui mettait en lumière, par son expérience, la difficulté à recevoir des décomptes malgré les demandes.

Au-delà de ce questionnaire, la Guilde des scénaristes, dans le cadre du webinaire co-organisé avec Kaplan a sondé ses membres :

- Un quart des scénaristes ayant répondu dit n'avoir jamais reçu de redditions de comptes ;
- 20% déclare les avoir reçus pour une majorité de leurs œuvres ;
- Plus d'un tiers des auteur.ice.s interrogé.e.s ont déclaré ne pas arriver à lire/comprendre ces documents.

Ces résultats traduisent la faible réception et le manque de compréhension des décomptes.

ENCOURAGER L'UTILISATION DE L'ESPACE EN LIGNE PAR LES AGENT.E.S

L'espace en ligne de Kaplan agrège les informations transmises aux ayants droit. En 2024, une nouvelle méthode d'envoi des décomptes avait été créée à la suite de plusieurs demandes de la part des agent.e.s et afin de promouvoir l'espace en ligne. Elle consistait à leur envoyer un mail unique indiquant la liste des décomptes présents sur leur espace afin de les encourager à les consulter. Auparavant, un mail par décompte en pièce jointe leur était envoyé.

En 2025, l'objectif a été d'avoir un retour sur l'utilisation de cet espace via le questionnaire ayants droit. En effet, le questionnaire pose la question de la facilité d'utilisation de l'espace en ligne et des modifications qui pourraient y être apportées. Cela a notamment permis de dégager une problématique récurrente à savoir l'absence de possibilité de téléchargement en masse des décomptes par les ayants droit. Cette amélioration va être étudiée au cours de l'année à venir.

Objectif 1 Tableau des indicateurs

IMPACT 3 – Amélioration de la compréhension de la rémunération pour les producteur.ice.s et les ayants droit

		2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Clarté des documents transmis par Kaplan à ses clients	Clients							
	Royalties	4,1/5	3,8/5	4,5/5	3,4/5	4,25/5	Au moins 4,5/5	Au moins 4,5/5
	Clients Droits Voisins					4,5/5		
	Ayants droit			N/A		8% trouvent les décomptes Kaplan moins clairs que d'autres décomptes reçus.	Moins de 5% les trouvent moins clairs.	Moins de 2% les trouvent moins clairs.
Compréhension des Accords Transparence	Clients			N/A		4/5	Au moins 4/5	Au moins 4/5
	Ayants droit			N/A		2,9/5	Au moins 3/5	Au moins 3,5/5
Part de participant.e.s affirmant avoir mieux compris les Accords Transparence après l'intervention de Kaplan				N/A		88 % au webinaire USPA 100 % au webinaire de la Guilde des Scénaristes		N/A

Objectif 1 Commentaires des indicateurs

IMPACT 3 – Amélioration de la compréhension de la rémunération pour les producteur.ice.s et les ayants droit

CLARTÉ DES DOCUMENTS TRANSMIS PAR KAPLAN À SES CLIENTS

Les notes élevées de 4,5 et 4,25/5 sur la compréhension des documents édités par Kaplan et transmis à ses clients sont encourageantes. Les modèles de décomptes des auteur.ice.s ont par exemple été allégés. La hausse de la note par rapport à 2024 traduit les efforts fournis pour améliorer leur clarté. Concernant les réponses des ayants droit, si 8% trouvent les décomptes Kaplan moins clairs que d'autres décomptes, 42% les trouvent plus clairs et 50% trouvent que ces décomptes sont tout aussi clairs que d'autres décomptes.

RÉPONSES DES PARTICIPANT.E.S AUX FORMATIONS

Les années passées, l'indicateur suivi était le nombre de participant.e.s aux formations données par Kaplan. Il s'est révélé être peu pertinent puisque Kaplan n'a pas d'impact sur cette donnée et que celle-ci peut varier selon les formations et la communication faite par la structure partenaire. A chaque fin de intervention, il a donc été demandé aux personnes présentes si elles avaient mieux compris les Accords Transparence grâce à la présentation. Les réponses obtenues sont positives et permettent de mesurer concrètement l'impact de Kaplan. A noter que les interventions peuvent avoir une seconde vie et que d'autres réponses pourront être recueillies car le webinaire de la Guilde des Scénaristes est disponible sur Youtube.

COMPRÉHENSION DES ACCORDS TRANSPARENCE

La note de 4/5 quant à la compréhension des Accords Transparence par les producteurs est une moyenne des réponses aux questions suivantes :

- à quel point les réponses apportées par l'équipe à vos questions vous permettent de mieux comprendre les décomptes ? 4,75/5
- à quel point estimez-vous comprendre les accords Transparence ? 3,5/5
- à quel point l'équipe Kaplan vous a-t-elle permis de mieux comprendre les accords Transparence ? 3,75/5

Le travail d'explication et de pédagogie mené par l'équipe semble porter ces fruits au regard des notes données. Concernant les ayants droit, la note de 2,9/5, qui dépasse de peu la moyenne, traduit un véritable manque de compréhension des ayants droit sur leur rémunération. Cela est évidemment préoccupant puisqu'ils sont les premiers touchés par les Accords Transparence. Cette note motive et justifie la volonté de Kaplan de mettre l'accent sur la pédagogie autour des textes.

OBJECTIF 1

IMPACT 3 - Amélioration de la compréhension de la rémunération pour les producteur.ice.s et les ayants droit

LES ACTIONS MISES EN PLACE

PARTICIPATION AG PROCIREP/ANGOA

Comme chaque année se tenait l'Assemblée Générale de la PROCIREP/ANGOA, organismes de gestion collective avec qui Kaplan est amenée à travailler au quotidien. Ce fut l'occasion de découvrir les grandes tendances de l'année en termes de collecte de droits et de montants perçus et distribués et les prévisions pour l'année qui suit.

Ces éléments ont été traduits par Kaplan dans une note récapitulative adressée à ses clients. Tenir les clients informés des tendances du secteur leur permet d'anticiper les rémunérations de droits et de les sensibiliser au fonctionnement des organismes de gestion collective.

WEBINAIRE AVEC LA GUILDE DES SCÉNARISTES

En plus des formations adressées aux producteur.ice.s en charge des redditions de comptes, il paraît essentiel pour Kaplan de sensibiliser les ayants droit aux Accords Transparence.

Kaplan a approché la Guilde des Scénaristes, principal syndicat d'auteur.ice.s scénaristes, dans l'optique de proposer un webinaire de présentation des accords Transparence à destination des adhérent.e.s.

Ainsi, en collaboration avec le syndicat, un webinaire a été mis en place et a rassemblé 7 scénaristes intéressé.e.s. Le but était à la fois d'expliquer les notions théoriques des textes et comment ces notions se retrouvent en pratique dans les décomptes de recettes.

A l'issue de la présentation 100% des scénaristes interrogé.e.s ont indiqué mieux comprendre les redditions de compte.

QUESTIONNAIRE AYANTS DROIT

En plus d'évaluer la compréhension des décomptes Kaplan, le questionnaire à destination des ayants droit a permis de se renseigner sur la compréhension globale des Accords et en particulier de la rémunération des ayants droit. Leurs réponses ont été mesurées ensuite par les indicateurs. Ce questionnaire permet d'avoir un lien direct avec les ayants droit ce qui est précieux pour être au plus proche de leurs interrogations et besoins.

Objectif 1 Tableaux et commentaires des indicateurs

IMPACT 4 – Augmenter l'intérêt des producteur.ice.s et des ayants droit sur les Accords Transparence

	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Nombre de sollicitations pour des formations ou des interventions	3	Au moins 3	Au moins 5

NOMBRE DE SOLLICITATIONS POUR DES FORMATIONS OU INTERVENTIONS

Kaplan a reçu trois demandes d'interventions mais en raison de l'inadéquation des besoins avec l'expertise de la société, une seule formation a été mise en place. Un client a en effet contacté Kaplan afin de former une personne recrutée dans son équipe qui serait en charge de la revue des décomptes.

L'impact de Kaplan sur cet indicateur est indirect et l'équipe n'a pas réellement le pouvoir d'agir dessus. Les sollicitations découlent davantage des efforts de communication sur l'expertise de Kaplan et de ses interventions dans des événements ou des webinaires. Plus la société sera connue et reconnue dans son activité, plus elle sera sollicitée.

	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Nombre de posts	2	4	Au moins 4	Au moins 4
Moyenne d'impressions	420	247,5	Au moins 240	Au moins 300 (+ 70)
Moyenne de réactions	N/A	6,5	Au moins 7	Au moins 10 (+ 3,5)

COMMUNICATION

Le plan de communication cette année a permis la publication de quatre posts portant sur l'explication de notions théoriques issues des Accords Transparence. L'objectif fixé d'au moins trois publications est donc respecté. A noter que ces articles pédagogiques ont également été publiés sur le blog de Kaplan.

OBJECTIF 1

IMPACT 4 – Augmenter l'intérêt des producteur.ice.s et des ayants droit sur les Accords Transparence

LES ACTIONS MISES EN PLACE

COMMUNIQUER EFFICACEMENT SUR LA TRANSPARENCE

Cette année a été marquée par la mise en place d'un plan de communication en lien avec chacun des objectifs de la mission. Plusieurs articles sur les Accords Transparence ont été publiés au cours de l'année sous la forme d'une série d'articles intitulée « Kaplan Academy » sur LinkedIn et sur le blog pour toucher un maximum de personnes.

Cette série a pour but de vulgariser et expliquer simplement et rapidement les concepts mobilisés par Kaplan dans le cadre de son activité de reddition de comptes.

Ce fut l'occasion d'aborder la différence entre Gestion collective et Gestion individuelle et la notion et définition des Recettes Nettes Part Producteur opposables aux Auteur.ice.s.

QUESTIONNAIRE AYANTS DROIT

Au-delà des questions concernant la compréhension des Accords Transparence et des décomptes, le questionnaire ayants droit avait pour but de connaître l'intérêt des ayant droit pour les Accords Transparence.

Par le questionnaire, il leur a été demandé s'ils/elle avaient déjà sollicité les producteur.ice.s pour recevoir les décomptes et si l'existence même de ce questionnaire avait augmenté leur intérêt pour la question.

RÉFLÉCHIR A AMÉLIORER LE TAUX DE RÉPONSE AUX QUESTIONNAIRES

Kaplan est confrontée à un faible taux de réponse aux questionnaires envoyés à ses clients et aux ayants droit. Or, avoir un taux de réponse élevé permettrait d'obtenir des réponses plus représentatives de la connaissance globale des clients sur les Accords et ainsi pouvoir axer les réflexions sur la pédagogie à mettre en œuvre. De plus, les interroger sur les Accords Transparence peut les pousser à la réflexion sur le sujet et susciter leur intérêt. Après discussion et réflexion, la solution qui a émergée était de relancer les clients par mail lorsque l'équipe était déjà en contact avec eux ou de leur en parler lors de rendez-vous ou appels téléphoniques.

Concernant les ayants droit, puisque Kaplan ne s'adresse pas à eux directement, un mail de relance leur a simplement été envoyé deux semaines après le premier envoi. Les résultats n'étant guère significatifs et satisfaisants, il s'agirait de renforcer la mobilisation sur les relances en 2026.

OBJECTIF 1 FAVORISER LA TRANSPARENCE ET LE PARTAGE DES RECETTES AUDIOVISUELLES

AVIS DU COMITÉ

1 IMPACTS

Il est apparu pour le comité que l'impact 1 « Augmentation du nombre de producteur.ice.s qui respectent leurs obligations de rendu de comptes aux ayants droit » répond à l'objectif mais que la dimension visée est surement trop ambitieuse puisqu'elle a pour vocation de toucher le secteur entier. Quant à l'impact 2 « Accès facilité à l'information pour les ayants droit », il mériterait d'être précisé puisque le terme d'information est trop large et que celui de « décomptes » ou « recettes d'exploitation » pourrait être privilégié.

Le comité a estimé que l'impact 4 « Augmenter l'intérêt des producteur.ice.s et des ayants droit sur les accords transparence » servait en réalité tous les autres impacts. Plutôt que de le mettre à part, il serait préférable de le répartir dans les autres impacts. En effet, la communication est au service de l'objectif dans sa globalité.

D'après le comité, l'indicateur issu du questionnaire aux ayants droit posant la question de savoir « le nombre de décomptes Kaplan reçus par rapport au nombre de décomptes total » ne reflète pas l'impact de Kaplan sur la réception des décomptes par les ayants droit. En effet, il aurait fallu demander au préalable le pourcentage de décomptes que les ayants droit reçoivent sur leur catalogue global.

2 INDICATEURS

3 ACTIONS

- Réfléchir à une interopérabilité des espaces en lignes et des logiciels entre les différents acteurs de la chaîne de droits pour limiter les saisies de données.
- Élargir l'étendue des discussions sectorielles en contactant les principaux diffuseurs pour obtenir leurs retours sur les décomptes que Kaplan effectue.

- Repartager les posts linkedin en tant que membre de Kaplan pour plus de visibilité.
- Améliorer la communication autour de l'espace en ligne pour augmenter son utilisation par les ayants droit.
- Profiter de l'anniversaire des 10 ans des Accords transparence pour mettre en place une action commune avec le CNC, comme par exemple créer un livret de compréhension des Accords.
- Créer une info lettre sur le secteur qui pourrait nourrir d'autres info lettres de syndicats ou autres.
- Se positionner en cas de réouverture de l'Accord faisant suite aux négociations concernant l'étendue des règles aux plateformes.
- Intégrer l'Intelligence Artificielle dans les réflexions autour de son utilisation au sein de l'équipe et de son impact sur l'activité de Kaplan.
- Faire des formations sur le métier de gestionnaire de royalties dans les écoles, facultés pour toucher les futures recrues et sensibiliser les futurs professionnels du secteur à la gestion de droits, ...



Objectif 2

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

-  1. En échangeant régulièrement et en mesurant la satisfaction des salarié.e.s sur les sujets suivants : autonomie, partage de la valeur, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, évolution, égalité entre les salarié.e.s.
-  2. En innovant sur les pratiques managériales mises en place au sein de la société.

Objectif 1 – Les impacts

PROBLÉMATIQUE
GÉNÉRALE



« L'ENTREPRISE N'EST PAS UN LIEU D'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL. »

CARTOGRAPHIE DES
PARTIES PRENANTES

- Les salarié.e.s de Kaplan
- Les clients de Kaplan
- Les autres entreprises du secteur
- Les fournisseurs de Kaplan

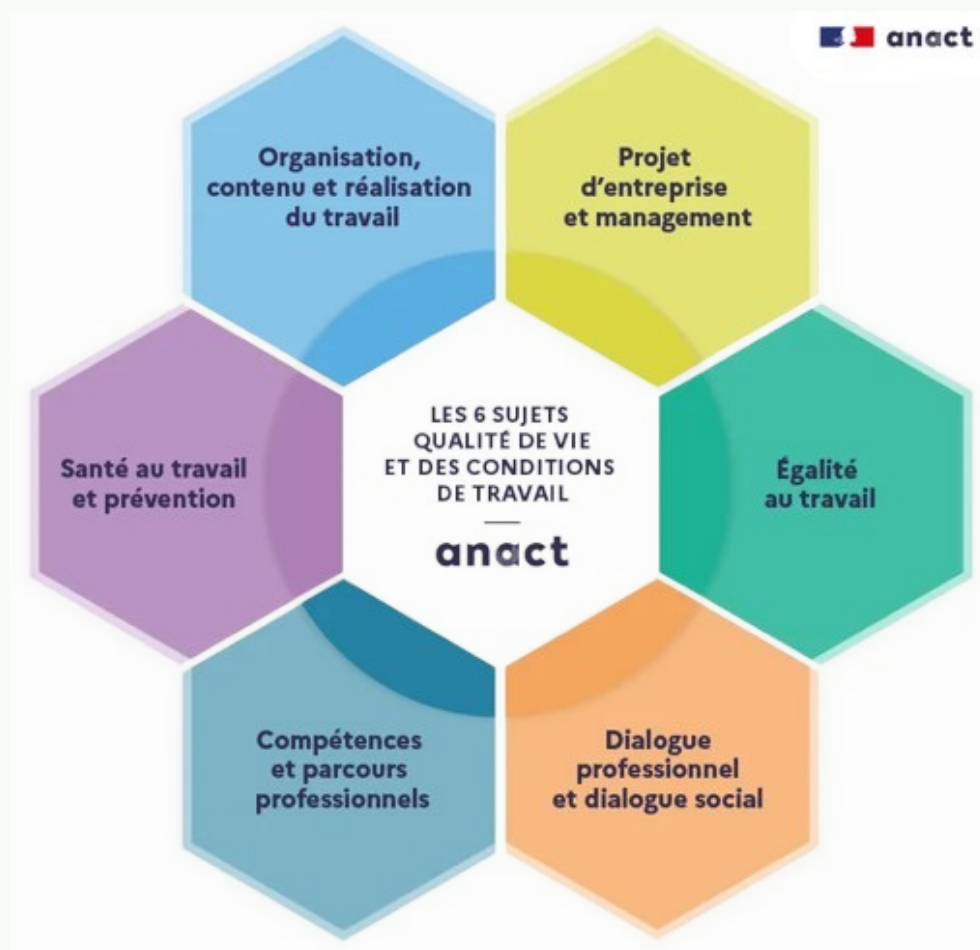
IMPACT 1 - Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

IMPACT 2 - Amélioration de la prise en compte du bien-être des salarié.e.s dans les entreprises du secteur

IMPACT 3 - Augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour le bien-être des salarié.e.s

IMPACTS

Objectif 2 Indicateurs



Cette année, les indicateurs de la bonne qualité de vie des salarié.e.s s'articulent autour de six sujets identifiés par **l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)**.

L'un des outils au service des indicateurs sur cet objectif est le questionnaire partagé aux salarié.e.s.

Les questions ont été repensées cette année selon les piliers de la charte de Kaplan présente en annexe. Cette charte est un document résumant l'intention collective des membres de la société, c'est-à-dire ce qui fonde leur envie de travailler chez Kaplan. Cette intention repose sur plusieurs piliers comme la communication ou encore le respect des individualités.

Objectif 2 Tableau et commentaire des indicateurs

INDICATEURS	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Satisfaction globale	9 / 10	9,6 / 10	9 / 10	7,83/10	Au moins 8,5 / 10	Au moins 9 / 10

COMMENTAIRE

Cette année, la note de satisfaction globale des salarié.e.s quant à leur travail est de 7,83/10. L'objectif fixé d'obtenir une note au moins égale à 8,5/10 n'est pas atteint. Cette baisse peut s'expliquer par les notes moyennes annuelles au questionnaire salarié.e.s détaillées ci-après, regroupées selon les thématiques de qualité de vie au travail identifiées par l'ANACT.

L'arrivée de deux nouvelles personnes au sein de l'équipe et le départ d'un salarié qui était resté plusieurs années dans la société ont bouleversé la dynamique et l'organisation de l'équipe. Il a fallu que les recrues s'approprient leur poste et repenser le fonctionnement entre les membres de Kaplan ce qui est facteur de stress et d'incertitude.

De plus, désormais le questionnaire « bien-être » auquel répondent les salarié.e.s n'est plus annuel mais trimestriel. Les salarié.e.s répondent davantage en ayant en tête les problématiques du moment et prennent moins de recul puisque le questionnaire ne porte que sur les trois derniers mois.

Puis l'activité de Kaplan s'est développée par la création d'un logiciel SaaS. Cela a engendré du changement dans l'organisation ainsi qu'une charge de travail supplémentaire. Le travail sur une activité jusqu'alors quasiment inconnue génère de fait des doutes et du stress liés à l'apprentissage.

Enfin, le secteur de l'audiovisuel traverse une période de tension économique. Les financements d'œuvres diminuent ce qui provoque des contractions budgétaires chez les producteurs dont les clients de Kaplan. Conserver les clients et satisfaire leurs attentes tarifaires et qualitatives ajoute une pression supplémentaire sur l'équipe.

Objectif 2 Tableau des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Organisation, contenu et réalisation du travail

Objectif :

- *Mettre en place une organisation travail qui facilite l'activité : responsabilité, tâches, moyens*
- *Maintenir de bonnes conditions matérielles favorisant la bonne réalisation du travail*

INDICATEURS*	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Satisfaction du lieu de travail	3,92/5	4/5	4/5
Efficience du collectif	4,16/5	4,5/5	4,5/5
Respect des individualités	4,1/5	4,5/5	4,5/5
Stress lié à l'organisation de l'activité	2,46/5	2,5/5	3/5

* Pour toutes les échelles de mesure de 1 à 5, 1 est la note la plus faible et 5 la note la plus haute en termes de satisfaction sauf pour les questions relatives au stress où l'échelle est 1 = pas de stress / 5 = beaucoup de stress

Objectif 2 Commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Organisation, contenu et réalisation du travail

Objectif :

- *Mettre en place une organisation travail qui facilite l'activité : responsabilité, tâches, moyens*
- *Maintenir de bonnes conditions matérielles favorisant la bonne réalisation du travail*

COMMENTAIRE

Les moyennes obtenues correspondent aux réponses des salarié.e.s au questionnaire bien-être rempli trimestriellement.

Concernant **l'environnement de travail**, les questions portent sur la luminosité, la température, les aménagements collectifs. Différentes actions ont été mises en place pour répondre aux besoins des salarié.e.s comme l'achat de plantes ou le réaménagement des postes de travail. Certains éléments sont cependant inhérents aux locaux et difficilement améliorables comme le manque de lumière naturelle.

Sur **le collectif efficient**, les questions portent sur les piliers de la charte suivants : la liberté de parole, l'écoute, la bienveillance, le respect entre collègue, la sincérité et la bonne foi, la confiance, le sens du collectif, une prise de décision efficace. La note donnée est encourageante et peut s'expliquer par diverses actions mises en place comme la redéfinition des rôles de chaque membre de l'équipe et la revue du processus de décision.

Le **respect des individualités** prend en compte des questions sur l'équilibre entre le temps de travail individuel et personnel, la flexibilité d'organisation du travail et des horaires. Cette note élevée peut être expliquée par la possibilité de télétravailler librement ou grâce à la semaine de 4,5 jours pour les salariés à temps plein.

Enfin, **le stress lié à l'organisation de l'activité** est mesuré par des questions sur la vision opaque des tâches à accomplir et la surcharge d'information. Cette note s'explique par la réorganisation de l'équipe. Le travail effectué sur la redéfinition des rôles et l'importance soulevée à exprimer ses incompréhensions pourra permettre de réduire le niveau de stress ressenti par les salarié.e.s.

Objectif 2 Tableau et commentaires des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Egalité au travail

Objectif :

- Assurer un égal accès à la qualité de vie et conditions de travail pour tous.les
- Chercher à résoudre les inégalités de condition de travail et d'emploi selon les populations et situations particulières

INDICATEURS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Part des salaires dans la valeur ajoutée (en incluant l'équipe dirigeante)	66%	65%	83%	72%	73%	75%	Au moins 65%	Au moins 65%
Rapport entre la plus haute et la plus basse rémunération	1,92	1,75	1,82	1,82	1,82	1,74	Au plus 2,2	Au plus 2,2

PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE

La part des salaires dans la valeur ajoutée a largement augmenté passant de 73% à 84% soit une hausse de plus de 10%. L'objectif fixé l'année passée d'une part équivalente à au moins 65% de la valeur ajoutée est atteint. Cette hausse s'explique par le recrutement de deux nouvelles salariées.

ECART DE RÉMUNÉRATION

L'écart de rémunération est de 1,74 points. Cet écart était inférieur en 2024 mais la différence reste faible. L'objectif de 2,2 points d'écart maximum est atteint.

Objectif 2 Tableau et commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Egalité au travail

Objectif :

- Assurer un égal accès à la qualité de vie et conditions de travail pour tous.les
- Chercher à résoudre les inégalités de condition de travail et d'emploi selon les populations et situations particulières

INDICATEURS	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Garantie de l'égalité de traitement entre les salarié.e.s par les dirigeantes	4,5/5	Au moins 4,5/5	Au moins 4,5/5
Est-ce que la charge de travail est répartie équitablement au sein de l'équipe ?	75% de OUI	Au moins 80%	Au moins 90%

COMMENTAIRE

La note donnée à la garantie d'égalité de traitement des salarié.e.s par les dirigeantes est très encourageante et doit être maintenue sur les années à venir. Elle peut s'expliquer par l'attention qui est portée à chaque salarié.e.s lors des feedbacks hebdomadaires individuels.

La question de la répartition de la charge de travail est notamment abordée en réunion hebdomadaire d'équipe avec la mise en place d'un tour de table pour connaître la charge de travail de chacun.e et permettre de déléguer en cas de surcharge de travail. L'intensité de la charge de travail est toutefois ressentie différemment selon chacun.e ce qui en fait un sujet assez personnel. De plus, puisque tout le monde ne travaille pas sur les mêmes pans de l'activité, la vision sur la charge de travail de chacun.e peut être assez opaque.

Objectif 2 Tableau et commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Compétences et parcours professionnels

Objectif :

- Permettre à chacun.e de se « développer » au travail et d'envisager un avenir professionnel

INDICATEURS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Enveloppe prévue dans le Budget formation par salarié.e	N/A	1 940 €	1 735 €	2 000 €	2 188 €	1 667 €	2 000 €	2 000 €

BUDGET FORMATION

Sur un budget de 10 000 € (2 000 € par salarié) Kaplan a dépensé 5 050 € mais le coût total des formations suivies par l'équipe de Kaplan a été de 7 230 €. En effet l'équipe a suivi des formations financées par l'opérateur de compétences dont dépend Kaplan. L'année passée, les dépenses de Kaplan en formations ont été de 4 630 €. L'objectif de 2 000 € d'enveloppe de formation par salarié.e n'a pas été respectée car il était prévu qu'une seule personne soit recrutée en 2025 et non deux, passant l'équipe normalement de cinq à six salarié.e.s ce qui diminue de fait l'enveloppe.

Objectif 2 Tableau des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Projet d'entreprise et management

Objectifs :

- *Trouver du sens à son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise*
- *Mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management*

INDICATEURS*	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Satisfaction du modèle d'entreprise	3,90/5	4/5	4/5
Garantie du bien-être des salarié.e.s par les dirigeantes	3,83/5	4/5	4,5/5
Epanouissement au travail	3,93/5	4/5	4,5/5

* Pour toutes les échelles de mesure de 1 à 5, 1 est la note la plus faible et 5 la note la plus haute en termes de satisfaction sauf pour les questions relatives au stress où l'échelle est 1 = pas de stress / 5 = beaucoup de stress

Objectif 2 Commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Projet d'entreprise et management

Objectifs :

- *Trouver du sens à son travail en lien avec le projet et la stratégie de l'entreprise*
- *Mener son activité de façon efficace et satisfaisante avec l'écoute et le soutien du management*

COMMENTAIRE

Alors que le modèle d'entreprise avait été établi lors d'un séminaire en début d'année 2025, la note de 3,90 a été donnée par les salarié.e.s. Cela a notamment posé la question de savoir si le modèle d'entreprise qui avait été défini était clair pour tout le monde et quelles pouvaient être les incompréhensions freinant son application. Le séminaire de 2026 où les dirigeantes ont exposé leur vision et stratégie pour la société ainsi que plusieurs réunions de discussions ont permis d'éclaircir le modèle de société auquel aspirait Kaplan. Les questions relatives au modèle d'entreprise portent sur la variété des tâches, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le secteur d'activité, le sens trouvé au travail effectué et à l'alignement avec les objectifs de mission.

La notion de « bien-être » garantie par les dirigeantes évoque la capacité des dirigeantes à veiller à l'application des principes de la charte de Kaplan.

L'épanouissement personnel au travail regroupe des questions concernant le sentiment de se sentir utile au travail, la motivation au travail, le fait de parler positivement de son travail à l'extérieur, la convenance de son rôle et de ses tâches, ainsi que les perspectives d'évolution professionnelle.

Objectif 2 Tableau et commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Dialogue social et professionnel

Objectif :

- Faciliter les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise : équipes, management, CSE afin de construire et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration de la QVCT.

INDICATEURS*	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Satisfaction des points hebdomadaires avec les dirigeantes	4,21/5	4,5/5	4,5/5
Stress lié aux difficultés relationnelles	2,42/5	2,5/5	3/5

* Pour toutes les échelles de mesure de 1 à 5, 1 est la note la plus faible et 5 la note la plus haute en termes de satisfaction sauf pour les questions relatives au stress où l'échelle est 1 = pas de stress / 5 = beaucoup de stress

COMMENTAIRE

Les points hebdomadaires sont régulièrement révisés et augmentés selon les sujets abordés en équipe sur la quantité de feedbacks positifs/négatifs ou sur les besoins de formation par exemple. Cette note positive reflète les échanges et la volonté d'améliorer le contenu de ces points hebdomadaires.

Des difficultés relationnelles ont pu survenir entre les membres de l'équipe et ont généré du stress. Celles-ci peuvent être abordées en point hebdomadaire ou être discutées entre les personnes concernées en respectant une communication bienveillante et non violente.

Objectif 2 Tableau et commentaire des indicateurs

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail



Santé au travail et prévention

Objectif :

- Progresser en matière de prévention primaire des risques professionnels à tous les postes de l'entreprise
- S'assurer que l'organisation et le management favorisent la santé au travail et le développement des personnes

INDICATEURS*	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Prise en charge par l'entreprise des questions relatives à la santé au travail	4,25/5	4,5/5	4,5/5
Impact du travail sur la santé physique et mentale	2,94/5	2,5/5	2/5

* Pour toutes les échelles de mesure de 1 à 5, 1 est la note la plus faible et 5 la note la plus haute en termes de satisfaction sauf pour les questions relatives au stress où l'échelle est 1 = pas de stress / 5 = beaucoup de stress

COMMENTAIRE

Un effort important a été fait cette année sur la prise en charge de la santé au travail. Des formations en lien avec le sujet ont été dispensées aux membres de l'équipe. Des rappels réguliers en réunion d'équipe hebdomadaire sont faits pour prévenir des risques du travail sur la santé. Cela peut expliquer la note élevée de 4,25/5 qui doit être maintenue sur les années à venir.

Les impacts du travail sur la santé physique et/ou mentale doivent être discutés en points hebdomadaires pour pouvoir être traités. Cette note de 2,94 est relativement faible mais doit être surveillée et faire ressortir les éléments à améliorer. Un lien direct peut être fait avec les questions liées au stress ressenti au travail ou avec l'environnement de travail.

OBJECTIF 2

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

LES ACTIONS MISES EN PLACE

AMÉLIORER LE SCORE DES DIFFÉRENTS POINTS DU QUESTIONNAIRE SALARIÉ.E

Dans un objectif constant d'amélioration des réponses au questionnaire salarié.e.s, une réflexion a été menée sur des actions à mettre en place. L'amélioration des scores passe par un meilleur suivi. Pour cela :

La majorité des questions sont sous forme d'échelle afin de mieux suivre l'évolution. Exemple : « Sur une échelle de 1 à 5, à quel point est-ce que je ressens du stress au travail à cause de difficultés relationnelles » .

Le questionnaire est désormais délivré trimestriellement et non annuellement. Cela permet d'adresser les problématiques plus rapidement. Il est utilisé comme l'outil structurant les feedbacks trimestriels qui sont des moments d'échanges collectifs pris par l'équipe pour discuter les tensions du trimestre. Les questions abordées collectivement concernent uniquement les réponses aux questions pour lesquelles la note moyenne de l'équipe est inférieure à 3,5/5.

Par ailleurs, le questionnaire s'articule autour des points de la charte afin de balayer les piliers censés être essentiels dans le fait de travailler chez Kaplan.

Désormais, le questionnaire n'est plus anonyme. Cela permet de discuter des points critiques en feedback individuel hebdomadaire. Ainsi, tous les points sont traités, mêmes les plus personnels qui ne concerneraient pas l'équipe.

METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'ATTRIBUTION DES RÔLES

La qualité de vie au travail est influencée par une organisation claire des rôles au sein de l'équipe. Afin que chaque personne comprenne son rôle et son périmètre de compétence, l'équipe a travaillé sur un système d'attribution des rôles selon les pôles d'activité. Les responsabilités sont réparties par rôle et par fonction, on dénombre trois rôles : celui de lead, de support et de consultant.e.

Ainsi le lead a pour responsabilité notamment de centraliser l'information, de décider de comment l'information est organisée, de déterminer comme l'information est collectée. Il/elle organise le travail, met à jour ou crée les processus de travail, détermine les besoins du pôle et établit une vision stratégique de son périmètre d'activité. Le support aide le/la lead dans l'exécution de sa fonction et dans la prise de décision en apportant un regard critique. Enfin, la personne consultante peut être amenée à aider ponctuellement sur un sujet en cas de besoin.

Ainsi, l'équipe a déterminé tous les pôles présents au sein de la société, de l'opérationnel à la vie de bureau. A chaque pôle a été attribué lead, support et consultant.e selon les envies et compétences de chacun.e.

Cela a permis une meilleure organisation de l'équipe et du travail. Chaque personne connaît son niveau de responsabilité selon les périmètres.

OBJECTIF 2

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

AMÉLIORER LE PROCESSUS DE DÉCISION

Lors du Comité 2024, la question de la prise de décision avait été abordée car celle-ci semblait non définie et inadaptée à l'équipe. En effet, la notion même de décision n'était pas claire, ni quelles étaient les personnes décisionnaires sur chaque sujet. Cela entraînait des quiproquos et une perte de temps. Les membres du Comité ont alors émis plusieurs propositions :

- Eviter la surinformation (exemple : éviter que tout le monde soit en copie des mails) car cela peut être anxiogène ;
- Questionner le manque de cadre en entreprise libérée, cela peut-il accabler les salarié.e.s ?
- Quel management est souhaitable et souhaité chez Kaplan ? ;
- Faire des mini comités de trois personnes chaque semaine (les deux dirigeantes et une personne de l'équipe qui tourne) pour parler de tous les sujets en carence et prendre des décisions ;
- Faire un tableau des tâches de l'équipe affiché avec un système de suivi ;
- Faire en sorte de distinguer les points d'information et les points à traiter pour éviter les réunions trop longues.

Cela a été écouté et intégré dans les réflexions de l'équipe notamment lors du séminaire 2025. L'équipe a déterminé qu'une décision doit être consensuelle mais peut faire l'objet d'un veto.

Si les critères de décision sont clairs, il n'est pas nécessaire de toujours demander l'avis de tout le monde pour prendre des décisions.

Elle ne doit pas être prise de façon bâclée, il ne faut pas ignorer les signes de désaccord, éviter la discussion et faire preuve de malhonnêteté intellectuelle ou de mauvaise foi. Afin de parvenir à un processus de décision clair, un système d'attribution des rôles a été imaginé par l'équipe. Les leads coordonnent la prise de décision sur leur périmètre et jugent s'il est nécessaire de consulter en amont les personnes impactées par la décision, leur demander la validation ou les informer a posteriori.

Les leads sont libres de choisir la méthode de décision et doivent être transparents sur les arguments qui ont permis de prendre la décision. Ils sont également libres de définir le processus de décision.

Ce processus de décision a été inscrit dans la charte et il est également accompagné d'une boîte à outils de prise de décision qui reste à disposition des leads en cas de besoin.

OBJECTIF 2

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

ENCOURAGER LES SALARIÉ.E.S À FAIRE DES FORMATIONS

La question de la formation des salarié.e.s est toujours restée présente chez les dirigeantes de Kaplan. Plusieurs formations suivies cette année sont dénombrées :

- Véronique et Léa, en tant que nouvelles recrues ont suivi au cours du premier semestre une formation dispensée par Dixit, un opérateur spécialisé dans la transmission du savoir dans le secteur audiovisuel. La formation portant sur « Le financement d'un projet cinématographique » leur a permis de reprendre les fondamentaux du fonctionnement des financements dans le secteur mais également de rencontrer des professionnel.le.s de l'audiovisuel, que ce soit les formateurs ou les personnes suivant la formation.
- Une formation en équipe non certifiante sur les premiers secours en entreprise.
- L'opérateur de compétence ATLAS propose des « actions collectives » qui sont des formations financées par celui-ci et délivrées par des organismes de formation sur des thématiques variées. Cathy et Laëtitia ont suivi une formation sur comment identifier et développer son leadership, pour mettre en place des pratiques de management adaptées dans différents contextes.

RÉFLÉCHIR À UN PLAN DE FORMATION SUR DES SUJETS HORS SECTEUR

Le Comité 2024 avait évoqué l'idée de proposer des formations « hors secteur » aux salarié.e.s. Kaplan s'est penchée sur la question et y a trouvé des avantages comme favoriser le bien être des salarié.e.s, développer la créativité ou encore s'ouvrir à d'autres secteurs. Après réflexion, ces formations devraient tout de même répondre à des besoins partagés par l'équipe.

Elles pourraient consister en des formations soft/hard skills individuelles ou des actions collectives. Ces potentiels besoins seraient déterminés lors des feedbacks trimestriels en équipe. Quant aux besoins de formation, ceux-ci seraient évoqués lors des feedbacks individuels hebdomadaires. Le but étant que le.a salarié.e détermine ses compétences et sache lesquelles il est nécessaire d'améliorer pour répondre aux besoins de l'équipe.

Les objectifs identifiés de développement de la créativité et d'ouverture à d'autres secteurs seraient davantage remplis par les teambuildings annuels, des ateliers créatifs en groupe ou lors du séminaire.

OBJECTIF 2

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

TRAVAIL SUR L'INTENTION COLLECTIVE

Avec l'arrivée de deux nouvelles salariées en 2025, une redéfinition de l'intention collective, c'est-à-dire les éléments qui lient les membres de l'équipe les un.e.s aux autres, s'est imposée à Kaplan. Cela s'est inscrit dans une réflexion plus globale, qui a débuté lors du séminaire, sur le modèle d'entreprise que l'équipe souhaite. Cela a induit quatre questions : l'intention commune de l'équipe, qu'est-ce que la responsabilité, comme améliorer la qualité et l'efficacité de la communication et qu'est-ce qu'une décision et comment la prendre.

Chaque membre de l'équipe s'est donc astreint à définir ses intentions individuelles dans le fait de travailler chez Kaplan. Une mise en commun a ensuite eu lieu afin de croiser les intentions de chacun.e et de faire émerger des intentions collectives.

Les points communs qui ont été retenus ont été classés en quatre thématiques : un collectif efficient, le respect des individualités, un modèle de société aligné avec les envies de l'équipe et qui soit enrichissant personnellement et collectivement, des qualités individuelles et professionnelles.

Tous ces éléments ont été inscrits dans la charte de Kaplan qui a donc été refondée.

RENFORCER LA PRÉVENTION SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

La santé au travail est un enjeu important dans la vie d'un.e salarié.e et pour son bien être dans le cadre professionnel.

En ce sens, l'équipe a suivi une formation non certifiante sur les premiers secours en entreprise. Un intervenant pompier, a délivré pendant une demi-journée des explications théoriques sur les gestes essentiels et soins indispensables à apporter à une personne blessée ou en situation de détresse. L'équipe a ensuite mis en pratique ces explication par des gestes de premiers secours réalisés sur mannequins.

Camille, salariée référente en matière de santé au travail a suivi une formation sur les étirements au travail dispensée par l'AST35 afin de prévenir douleurs et fatigue. Les informations ont été transmises et une démonstration des étirements a été faite au reste de l'équipe. Deux séances quotidiennes de 5 minutes d'étirements ont été mises en place au sein de l'équipe.

OBJECTIF 2

IMPACT 1 – Bonne qualité de vie des salarié.e.s au travail

INTÉGRER L'IMPACT DE LA RÉFLEXION ÉCOLOGIQUE SUR LES SALARIÉ.E.S AU FEEDBACK BIEN ÊTRE

L'objectif 3 de la mission de Kaplan est de défendre la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques des entreprises du secteur.

Chaque année, la société met en place un certain nombre d'actions qui ont un impact direct sur le quotidien des membres de l'équipe. Par exemple, cette année fut l'occasion de mettre en place un système de compostage, entraînant des contraintes de tri supplémentaires. Une question a été ajoutée au questionnaire bien être trimestriel afin d'interroger les membres de l'équipe sur l'impact de la réflexion et des actions écologiques au sein de la société sur leur bien-être.

Ainsi, tous les membres de l'équipe ont répondu que les actions écologiques au sein de la société ne leur génèrent aucun stress. Ce bilan est rassurant et peut encourager la mise en place de nouvelles actions écologiques.

METTRE EN PLACE DES CHÈQUES CADEAUX ECO RESPONSABLES

L'année dernière, une enveloppe de titres sport d'une valeur de 200 € avait été mise en place pour l'équipe.

Toutefois, très peu de personnes l'ayant utilisée, l'équipe a fait le choix de se tourner vers un autre type d'avantage. Ainsi, depuis juillet 2025, des chèques cadeaux écoresponsables d'une valeur de 196 € sont accordés au salarié.e.s.

Cela s'inscrit dans une optique d'augmentation du pouvoir d'achat des salarié.e.s. Ces chèques cadeaux peuvent être utilisés en ligne ou dans des boutiques, restaurants et activités partout en France. Ils répondent également à l'engagement écologique de Kaplan puisqu'ils promeuvent des commerces et produits éthiques.

Objectif 2 Tableau des indicateurs

IMPACT 2 – Amélioration de la prise en compte du bien-être des salarié.e.s dans les entreprises du secteur

Parmi les pratiques managériales mises en place par Kaplan, lesquelles aimeriez-vous proposer au sein de votre entreprise ?

Les feedbacks réguliers en équipe ou un questionnaire trimestriel sur le bien-être des salarié.e.s pour 50% des répondant.e.s

La semaine de 4,5j, la transparence des salaires ou l'encouragement des formations pour 33% des répondant.e.s

Un feedback hebdomadaire individuel salarié.e / manager ou la rédaction d'une charte pour 16% des répondant.e.s

A votre avis, quels seraient les freins à la mise en place de ces actions managériales ?

Une taille trop restreinte ou peu de sensibilité au sujet pour 33% des répondant.e.s

Le manque de temps pour 50% des répondant.e.s

Le manque de moyens financiers pour 16% des répondant.e.s

Une politique RSE déjà poussée est mise en place pour 16% des répondant.e.s

Objectif 2 Commentaires des indicateurs

IMPACT 2 – Amélioration de la prise en compte du bien-être des salarié.e.s dans les entreprises du secteur

QUESTIONNAIRE CLIENTS

Ces réponses sont issues du questionnaire adressé aux clients. Ce questionnaire a été revu cette année pour comprendre leur sensibilité au bien être des salarié.e.s et les pratiques mises en place au sein de leurs sociétés. Les réponses montrent que l'intérêt quant aux pratiques managériales est assez fort et que les pratiques de Kaplan citées dans le questionnaire sont inspirantes. Les freins à la mise en place de ces pratiques sont multiples. La raison principale qui ressort est la non-sensibilité au sujet puis le manque de temps et la taille d'équipe trop restreinte. Un.e répondant.e a indiqué que ce genre de pratiques était déjà mis en place dans son « groupe ». Cela laisse penser que les plus grosses entreprises prennent davantage en charge le sujet des pratiques managériales. Quant à la question sensibilisation, celle-ci est essentielle pour Kaplan et figure parmi ses impacts fixés. Il s'agit de redoubler de créativité pour que le bien être des salarié.e.s devienne un incontournable dans les entreprises du secteur.

L'ABSENCE D'ACTION POUR CET IMPACT

Au moment de la rédaction du rapport, l'équipe a fait le constat de l'absence d'action menée pour cet impact. L'équipe s'est aperçue qu'il était en effet complexe d'agir concrètement sur les pratiques en faveur du bien être des salarié.e.s menées par les entreprises.

L'action indirecte qui a pu être menée est l'intégration des questions sur les pratiques managériales qui peuvent en effet donner des idées aux clients et les pousser à réfléchir à l'importance de ces pratiques pour le bien-être de leurs salarié.e.s.

Objectif 2 Tableau des indicateurs

IMPACT 3 – Augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour le bien-être des salarié.e.s

	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Nombre de posts	4	3	Au moins 4	Au moins 4
Moyenne d'impressions	173	1038	Au moins 1000	Au moins 1000
Moyenne de réactions	N/A	19,6	Au moins 15	Au moins 20

LES ACTIONS MISES EN PLACE

L'objectif fixé l'an passé d'au moins trois publications est atteint. Le nombre moyen d'impressions par post est élevé comparé aux années passées puisqu'il passe de 173 impressions en moyenne à 1038. Cela s'explique notamment par le post sur l'arrivée de deux nouvelles salarié.e.s qui a été davantage relayé et consulté.

Dans sa volonté de mettre en place un réel plan de communication transversal cette année, Kaplan a publié un post sur LinkedIn sur la semaine de 4,5 jours, élément constitutif du bien être des salarié.e.s dans l'entreprise. L'objectif, en y exposant les avantages et inconvénients, était de mettre en lumière ce modèle d'organisation du travail et inspirer d'autres sociétés pour sa mise en place.

Un post a été fait également sur le teambuilding réalisé par l'équipe qui consistait en un atelier d'apiculture urbaine au sein des ruches de La Villette. Ce type d'activité est évidemment essentiel pour la cohésion d'équipe et l'exposer sur les réseaux sociaux de Kaplan peut pousser les entreprises à prendre ce genre d'initiative.

OBJECTIF 2 FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

AVIS DU COMITÉ

Toujours dans le souci de recentrer la mission, le comité a proposé de reformuler l'objectif « favoriser le bien-être au sein de la société » en « favoriser le bien-être au travail ».

1 IMPACTS

Le comité estime qu'il serait pertinent de recentrer les impacts sur Kaplan et non sur le secteur entier, qui est difficilement atteignable, et a ainsi remis en cause la pertinence de l'impact 2 « Amélioration de la prise en compte du bien-être des salarié.e.s dans les entreprises du secteur ».

Toutefois, il estime qu'il serait judicieux de fusionner les impacts 2 et 3 car la communication sert à une meilleure prise en compte du bien être des salarié.e.s par les entreprises du secteur.

A la lecture du rapport, un membre du comité a relevé que l'équipe de Kaplan devait garder en tête qu'il était impossible de neutraliser les effets négatifs du travail et que l'entreprise ne peut être garante du bien être des salarié.e.s dans sa globalité. Cela rejoint l'idée de reformulation de l'objectif en ne prenant en compte que la sphère du bien-être au travail.

Concernant les indicateurs, les recommandations sont les suivantes :

2 INDICATEURS

- Rationnaliser les indicateurs sur les questions du bien-être en supprimant par exemple l'indicateur sur la satisfaction des points hebdomadaires avec les dirigeantes et revoir les questions sur la charge de travail. Cela dans le but de gagner en clarté et en pertinence.
- Inverser les barèmes des questions liées au stress pour faciliter la lecture par rapport aux autres indicateurs.
- Avoir un indicateur d'égalité salariale entre femmes et hommes.
- Créer un indicateur qui mesure le plaisir pris au travail par les salarié.e.s.

3 ACTIONS

- Indiquer la présence des salarié.e.s aux festivals dans le rapport.
- Faire en sorte que les salarié.e.s soient imprégné.e.s de la situation économique et financière des clients et plus globalement du secteur.
- Permettre aux salarié.e.s d'assister à des colloques sur des thématiques sectorielles.
- Intégrer la notion de « folie » et de « plaisir » au travail par des activités non liées au travail, des jeux, penser à des actions qui n'ont pas d'autre impact que le plaisir personnel et qui ne soient pas dans une logique productiviste.
- Faire un échange de compétences entre entreprises.



Objectif 3

DÉFENDRE LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR

1. 

En sensibilisant ses clients à la mise en place de bonnes pratiques RSE.

2. 

En suivant régulièrement les pratiques au sein de l'entreprise afin de réduire au maximum son empreinte environnementale

Objectif 3 – Les impacts



Objectif 3 Tableau et commentaires des indicateurs

IMPACT 1 – Changement des comportements individuels au travail comme dans la vie personnelle

INDICATEUR	2020	2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Participation à des actions de sensibilisation	0	0	3	2	1	2	Au moins 2	Au moins 2 par an

PARTICIPATION À DES ACTIONS DE SENSIBILISATION

L'équipe a participé à un teambuilding qui était un atelier d'apiculture aux ruches urbaines de La Villette. Les membres de Kapan ont donc été sensibilisé.e.s au rôle des abeilles et aux notions environnementales qui les entourent.

Comme chaque année l'équipe a participé aux assises de l'association Ecoprod, lieu de débats et d'information sur les enjeux environnementaux du secteur. L'objectif fixé l'an passé de deux actions est atteint.

QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION DES PRATIQUES

Afin de mieux accompagner les actions mises en place au sein de l'équipe répondant à cet objectif, des questionnaires ont été créés à destination des membres de l'équipe. Ceux-ci visent à évaluer les pratiques individuelles, à demander l'avis de chacun.e sur l'action. Il peut être préalable à la mise en place de l'action, afin d'affiner celle-ci ou bien a posteriori pour avoir un retour d'expérience.

Cette année les salarié.e.s ont répondu à un questionnaire concomitamment à la mise en place du compost et à un questionnaire préalable à la mise en place d'un guide sur les écocgestes du numérique.

De nouveaux questionnaires vont être soumis à l'équipe l'année prochaine. Les réponses seront comparées aux questionnaires précédemment envoyés pour connaître les changements de comportements suite aux actions mises en place.

Objectif 3 Tableau des indicateurs

IMPACT 2 – Baisse de l'impact écologique de la société

INDICATEUR	2020	2021	2022	2023	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Bilan des émissions de CO2 (en tonnes par an)	N/A	N/A	11	16	12	16,3 tonnes	16 Maximum	16 Maximum

BILAN CARBONE

Alors que Kaplan travaillait avec le fournisseur SAMI depuis 2023, elle a fait le choix de se tourner vers un autre fournisseur ayant des tarifs plus attractifs et une solution adaptée aux besoins de la société. HelloCarbo a donc été choisie pour accompagner Kaplan dans le calcul de son bilan carbone de l'année 2025.

Cette année, celui-ci est de 12 à 16,3 tonnes de CO2. L'objectif fixé l'année passée de 14 tonnes n'est donc pas atteint. Cela peut s'expliquer par l'arrivée de deux nouvelles collaboratrices. Plus de salarié.e.s engrange nécessairement davantage d'émissions suite à l'achat de fournitures, davantage de déplacements, de repas, ... Toutefois l'intensité collaborateur a elle aussi augmenté passant de 1,7 à 2,7 donc il y a eu également une augmentation globale des émissions.

OBJECTIF 3

IMPACT 1 – Changement des comportements individuels au travail comme dans la vie personnelle

LES ACTIONS MISES EN PLACE

PROPOSER L'ARRONDI SUR SALAIRE AUX SALARIÉ.E.S

Cathy, en charge des questions de ressources humaines s'est penchée sur la possibilité de proposer un arrondi sur salaire aux employé.e.s. Cela consiste à ce que le salaire soit arrondi à l'unité supérieure et que la différence soit reversée à une association. Le projet n'a pas abouti car ce service n'est proposé que pour des entreprises de plus de 200 salarié.e.s pour des raisons techniques.

Ainsi, cette action n'a pas pu aboutir mais un travail de recherche a bien été effectué.

OBJECTIF 3

IMPACT 2 – Baisse de l'impact écologique de la société

LES ACTIONS MISES EN PLACE

RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE DE MATURITÉ RSE D'ECOPROD

L'association Ecoprod, dont Kaplan est membre, œuvre pour des pratiques écologiques durables dans l'industrie audiovisuelle. Elle a ainsi créé un indice RSE qui est un outil d'auto-diagnostic conçu pour aider les structures du secteur audiovisuel dans l'évaluation et la structuration de leur démarche RSE. Pour ce faire, elle a organisé plusieurs groupes de travail auxquels Kaplan a participé, dans ses locaux à l'Académie du Climat, consistant en des échanges et des tests de l'outil par ses membres. Une fois aboutie, la version définitive de l'outil a été présentée lors des Assises d'Ecoprod. Ce fut riche et intéressant d'assister au développement de cet outil et de pouvoir en tester la version finale.

Les résultats du score vont de E à A+, il y a ainsi 10 notes possibles. Kaplan a obtenu le score de C quant à la maturité de sa politique RSE ce qui est la note médiane de l'échelle du score. Le questionnaire est basé sur trois axes : la gouvernance, le social et l'environnement. En plus des résultats, l'outil propose des axes d'amélioration et des actions concrètes à instaurer. Kaplan en a tenu rigueur pour les actions à mettre en place pour 2026 et a par exemple décidé d'intensifier sa vigilance sur les engagements RSE de ses fournisseurs.

MISE EN PLACE DU COMPOST AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

A l'initiative de Véronique, un compost a été mis en place dans les locaux. Le compost est vidé toutes les semaines dans les bacs de compostage de la ville de Paris. Les déchets sont ensuite réutilisés dans la création de biogaz pour alimenter un certain nombre d'infrastructures de la ville. Cela permet un meilleur tri des déchets et une participation à une activité citoyenne.

Après six mois d'utilisation, un questionnaire a été adressé aux salarié.e.s pour connaître leur avis sur l'utilité et l'utilisation du compost. Ainsi, 83% de l'équipe utilise le compost tous les jours et 66% pense que c'est une bonne initiative pour réduire l'impact écologique de Kaplan. Après obtention des réponses, une note explicative sur le concept du compost leur a été transmise, ainsi qu'une affiche placardée indiquant les déchets à y placer.

OBJECTIF 3

IMPACT 2 – Baisse de l'impact écologique de la société

METTRE EN PLACE LES ÉCO-GESTES DE LA SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE EN ENTREPRISE

Toujours dans le but de diminuer son empreinte carbone, l'équipe a travaillé sur la mise en place d'un guide des écogestes au sein de la société. Un questionnaire a été envoyé à tous les membres de l'équipe pour connaître leurs habitudes numériques quant au traitement des mails et dossiers, à la gestion des appareils informatiques ou encore à l'utilisation des logiciels et outils numériques. Les réponses ont mis en évidence que les pratiques pouvaient être améliorées et davantage réfléchies. Ainsi, un guide des écogestes a été rédigé et proposé aux salarié.e.s.

Le guide est composé de deux parties. Une partie du guide prévoit des règles à mettre en place au sein de l'équipe qui doivent être respectées, par exemple la mise en veille de la box internet, le débranchement des prises, la suppression des mails destinés à la corbeille. L'autre partie est de l'ordre du conseil et liste des bonnes pratiques qui peuvent être mises en place selon les envies de chacun.e. Enfin, une boîte à outils est annexée à ce guide avec des aides pour effectuer certaines recommandations comme la mise en veille de son ordinateur.

Ce guide sera mis en place en 2026.

Objectif 3 Tableau des indicateurs

IMPACT 3 – Amélioration des pratiques RSE des entreprises du secteur

Parmi les pratiques RSE mises en place par Kaplan, lesquelles aimeriez-vous proposer au sein de votre entreprise ?

La mise en place d'un bilan carbone d'entreprise, d'une politique d'achats responsables et ou se tourner vers des fournisseurs en énergie verte pour 16,6% des répondant.e.s

Une sensibilisation aux gestes éco-numériques pour 33,3% des répondant.e.s

Un encouragement à la mobilité durable pour 66,6% des répondant.e.s

Pour 16,6% des répondant.e.s il y a déjà un encouragement ou une mise en place de ces pratiques

A votre avis, quels seraient les freins à la mise en place de ces actions RSE ?

L'absence de sensibilité au sujet pour 50% des répondant.e.s

Le manque de temps et une taille d'équipe trop restreinte pour 33,3% des répondant.e.s

Le manque de moyens financiers pour 16,6% des répondant.e.s

Pour 16,6% des répondant.e.s il y a déjà une politique RSE déjà poussée ou les décisions sont prises par le « groupe »

QUESTIONNAIRE CLIENTS

Ces réponses sont issues du questionnaire adressé aux clients. Dans le cadre de l'impact visant à améliorer les pratiques RSE des entreprises du secteur, il semblait intéressant de connaître les pratiques de Kaplan que les répondant.e.s souhaiteraient mettre en place ainsi que les freins rencontrés. Toutefois, après obtention des réponses, celles-ci semblent difficilement exploitables. D'une part en raison du trop faible taux de réponse et d'autre part par la difficulté pour Kaplan d'engranger des changements concrets dans les pratiques. En effet, les pratiques RSE peuvent sembler complexe à mettre en œuvre ce qui peut être un frein à leur application. L'absence de sensibilité pour le sujet de la RSE est également d'après le sondage, le principal frein à la mise en place d'actions RSE. L'impact de Kaplan est donc seulement indirect mais les réponses prouvent que Kaplan fait le bon choix en inscrivant la sensibilisation à la RSE dans ses objectifs.

Objectif 3 Tableau des indicateurs

IMPACT 3 – Amélioration des pratiques RSE des entreprises du secteur

NOMBRE D'ÉVÈNEMENTS RSE

Kaplan a assisté à deux évènements en lien avec la RSE : les Assises de l'écoproduction par Ecoprod et un webinaire donné par la Communauté des entreprises à mission et la Communauté des entreprises pour le climat. L'enjeu est double : accumuler les connaissances ; multiplier les échanges avec des acteur.ice.s sur le sujet pour exposer les pratiques de Kaplan et réfléchir ensemble à des solutions d'avenir.

NOMBRE D'ACTEUR.ICE.S ENGAGÉ.E.S RENCONTRÉ.E.S

Des membres de l'équipe ont rencontré deux sociétés engagé.e.s dans les problématiques liées à la RSE : A better prod et Citizen 7. Cela venait d'une démarche de Kaplan afin de croiser les expériences et ambitions sur la question des pratiques RSE des entreprises du secteur et sur la question de l'impact.

OBJECTIF 3

IMPACT 3 – Amélioration des pratiques RSE des entreprises du secteur

LES ACTIONS MISES EN PLACE

EXPLORER LA RÉDUCTION DE TARIF POUR LES ENTREPRISES AYANT DES BONNES PRATIQUES RSE

Kaplan a approché l'association Ecoprod afin de leur proposer une collaboration qui vise à valoriser concrètement les productions éco-responsables en leur offrant un nouvel avantage économique. En effet, Kaplan propose ainsi dès 2026 une remise tarifaire de 5 % sur la facture annuelle d'établissement des décomptes pour les œuvres audiovisuelles ayant obtenu le Label Ecoprod.

Créé par Ecoprod avec le soutien de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), le Label Ecoprod permet de certifier qu'une œuvre audiovisuelle ou cinématographique a été produite de manière éco-responsable, à l'issue d'un audit rigoureux mené par un tiers indépendant (AFNOR Certification). En s'associant à Ecoprod, Kaplan entend encourager les producteur.ice.s à aller au-delà de l'engagement déclaratif, en récompensant les démarches environnementales abouties et vérifiées.

RENCONTRER DE NOUVEAUX.ELLES ACTEUR.ICE.S DU SECTEUR

Afin de répondre à cet objectif, Kaplan a contacté Ecoprod pour connaître les membres dont l'activité opérationnelle n'est pas la production « pure » mais davantage le conseil, l'accompagnement financier et juridique des producteur.ice.s. Parmi ces sociétés figure la société A better prod que Kaplan a eu la chance de rencontrer. L'échange fut basé autour de ce que Kaplan pourrait mettre en place pour inciter les entreprises du secteur à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs décisions stratégiques. Ce fut également l'occasion de partager ses expériences, notamment en tant qu'entreprise à mission, et ses ressentis sur les avancées du secteur en matière environnementale.

Par ailleurs, les festivals sont toujours l'occasion de rencontrer des acteur.ice.s engagées, et cette année Kaplan a fait la connaissance de Citizen 7 lors du festival Séries Mania. Il s'agit d'une société qui aide les entreprises audiovisuelles à mesurer l'impact de leurs productions. Elle réalise aussi des campagnes et stratégies d'impact autour d'œuvres et projets audiovisuels. Ce fut une rencontre intéressante dans le cadre du travail sur l'impact réalisé par Kaplan cette année.

Objectif 3 Tableau des indicateurs

IMPACT 4 – Augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour la RSE

	2024	2025	OBJECTIFS 2026	OBJECTIFS 2029
Nombre de posts	1	4	Au moins 4	Au moins 4
Moyenne d'impressions	284	418,3	Au moins 400	Au moins 500
Moyenne de réactions	N/A	10,75	Au moins 9	Au moins 15

LES ACTIONS MISES EN PLACE

L'objectif fixé l'année passée d'au moins 3 posts est atteint. En effet un effort a été fourni cette année sur la communication ce qui explique la hausse du nombre de posts. Comme chaque année, les résultats du bilan carbone de l'année passée ont été publiés. Cela permet d'être transparent envers les parties prenantes de Kaplan sur son empreinte écologique mais également de montrer à d'autres entreprises du secteur un exemple de bilan carbone d'une société avec la taille et le fonctionnement de Kaplan. Dans le cadre du partenariat avec Ecoprod concernant la réduction tarifaire sur les décomptes des œuvres labelisées, un communiqué de presse a été rédigé puis partagé sur les réseaux sociaux et blogs d'Ecoprod et Kaplan. Il a également été repris par la revue Ecran Total qui est spécialisée dans le secteur audiovisuel.

OBJECTIF 3 DÉFENDRE LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR

AVIS DU COMITÉ

Dans la formulation de l'objectif même, le comité a souligné qu'il était d'usage de parler « d'enjeux environnementaux et sociaux » et non de « critères ». Il a également évoqué le flou sur la définition des « critères sociaux » et pense qu'il pourrait être pertinent plutôt de parler de critères « sociétaux ».

1 IMPACTS

Sur les impacts, le comité a suggéré de parler de « sensibilisation » plutôt que de « changement » des « comportements individuels », plus intrusif. Il a également proposé de fusionner les impacts 3 « améliorations des pratiques RSE du secteur » et 4 « augmenter l'intérêt des entreprises du secteur pour la RSE », cela permettrait d'avoir deux impacts : l'un orienté sur la société et l'autre sur le secteur.

2 INDICATEURS

Voici les remarques du comité sur les indicateurs :

- Trouver d'autres indicateurs que le bilan carbone sur la réduction de l'impact environnemental de la société.
- Comptabiliser le nombre de clients ayant profité de la réduction tarifaire RSE.

3 ACTIONS

- Laisser la possibilité aux salarié.e.s de s'engager dans des associations avec Kaplan. Exemple : participer à une course pour une association sous la bannière de Kaplan.
- Etre en contact avec les personnes chargées des questions RSE au CNC afin de connaître les mesures mises en place.

- Sensibiliser les clients en leur exposant la réduction de tarif qu'ils auraient perçu s'ils avaient obtenu le label Ecoprod.
- Encourager les clients à faire la fresque du film.
- Citer l'aide de mobilité durable proposée aux salarié.e.s.

CONCLUSION DU RAPPORT

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Être un acteur du changement dans le secteur audiovisuel » n'est pas un rôle facile ! Mais Kaplan s'investit chaque année dans sa mission. Cette année fut l'occasion de mettre les bouchées doubles pour avoir une structure complète au service des impacts. Sur l'année 2025, peuvent être mis en évidence :



L'investissement sur la mission fut important et il se ressent car le comité a salué l'effort fourni par l'équipe sur les différents objectifs. Ce n'est pas toujours évident d'embarquer tous.tes les collaborateur.ice.s d'une entreprise dans cette aventure. Avec le recrutement de deux nouvelles salariées en 2025, il était nécessaire de repenser la mission pour qu'elle ressemble aux envies de la nouvelle équipe en termes d'actions et d'investissement individuel... Et ce fut un succès !

ET LA SUITE ?

Kaplan a été auditée début 2026 sur la gestion de sa mission et les rapports des trois dernières années : 2023, 2024 et 2025. L'audit a rendu un avis qui sera étayé dans le rapport de 2026.

Cela fut l'occasion de réaliser un travail conséquent de recueil des preuves attestant des résultats des indicateurs et de se replonger dans les précédents rapports. L'équipe a pu faire état du chemin parcouru et de l'évolution du travail mené.

L'avis du comité et de l'OTI (Organisme Tiers Indépendant) ont permis de pousser encore plus loin les réflexions sur la structure de la mission. Ainsi, l'année 2026 permettra de rationaliser les actions et les indicateurs afin de mener un travail plus ciblé et à l'échelle de Kaplan.

Merci pour votre lecture !

kaplan

Plus d'informations sur
www.kaplan.media

Retrouvez nous également sur



ANNEXE 1 – CHARTE

CHARTRE KAPLAN

**UN COLLECTIF
EFFICIENT**

Bienveillance
Liberté de parole
Respect entre collègues
Sincérité et bonne foi
Nourrir la confiance
Rôle de dirigeant.e/ salarié.e
Sens du collectif
Avoir un mode de prise de décision efficace

**LE RESPECT DES
INDIVIDUALITÉS**

Des qualités partagées par tous.tes
Équilibre entre le temps de travail individuel et collectif
Flexibilité d'organisation du travail et des horaires

**UN MODÈLE
ALIGNÉ À NOS
ENVIES**

Travailler dans un secteur qui nous plaît
Trouver du sens à ce qu'on fait
Un alignement avec les objectifs de mission
Missions variées
Equilibre vie pro/perso
Une rémunération satisfaisante

**UN MODÈLE
ENRICHISSANT**

Encourager la créativité
Apprentissage continu

**DES QUALITÉS
PARTAGÉES PAR
TOUS.TES**

Exigence du travail fourni
Travail de qualité
Autonomie
Esprit critique
Esprit d'initiative

RAISON D'ÊTRE
ÊTRE UN ACTEUR DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR AUDIOVISUEL

OBJECTIF STATUTAIRE N°1

FAVORISER LA TRANSPARENCE ET LE PARTAGE DES RECETTES DANS LE SECTEUR

IMPACT 1

AUGMENTATION DU NOMBRE DE PRODUCTEUR.ICE.S QUI RESPECTENT LEURS OBLIGATIONS DE RENDU DE COMPTES AUX AYANTS DROIT

INDICATEURS

Nombre de décomptes envoyés sur l'année
2338

Nombre de clients en Droits voisins
63

Nombre de clients en Royalties
22

ACTIONS

Webinaire USPA (Union Syndicale de la Production Audiovisuelle)

Développement d'un logiciel SaaS de reddition de comptes

Répondre favorablement aux demandes de formation

Collecter des informations autour du label Kaplan

Participation à l'audit du CNC sur les décomptes transparence

IMPACT 2

ACCÈS FACILITÉ À L'INFORMATION POUR LES AYANTS DROIT

INDICATEURS

Taux d'utilisation de l'espace en ligne
27% des clients Royalties
93% des clients Droits Voisins
17% des ayants droit

Facilité de navigation dans l'espace en ligne
4,7/5 clients Royalties
4,8/5 clients Droits Voisins
3,4/5 ayants droit

Part des décomptes Kaplan reçus sur le nombre de décomptes total reçus

-DE 25% pour **67%** des répondant.e.s
ENTRE 25 ET 50% pour **8%** des répondant.e.s

ENTRE 50 ET 75% pour **25%** des répondant.e.s

ACTIONS

S'assurer que les auteur.ice.s reçoivent bien leurs décomptes et les comprennent

Encourager l'utilisation de l'espace en ligne par les agent.e.s

IMPACT 3

AMÉLIORATION DE LA COMPRÉHENSION DE LA RÉMUNÉRATION POUR LES PRODUCTEUR.ICE.S ET AYANTS DROIT

INDICATEURS

Clarté des documents transmis par Kaplan à ses clients
4,25/5 clients Royalties
4,5/5 clients Droits Voisins
8% des ayants droit les trouvent moins clairs que d'autres décomptes

Compréhension des Accords Transparence
4/5 clients
2,9/5 ayants droit

Part des participant.e.s affirmant avoir mieux compris les Accords Transparence après l'intervention de Kaplan
88% au webinaire USPA
100 % au webinaire de la Guilde des Scénaristes

ACTIONS

Participer à l'AG ANGOA PROCIREP

Webinaire de la guilde des scénaristes

Questionnaire ayants droit

IMPACT 4

AUGMENTER L'INTÉRÊT DES PRODUCTEUR.ICE.S ET DES AYANTS DROIT SUR LES ACCORDS TRANSPARENCE

INDICATEURS

Nombre de sollicitations pour des interventions ou des formations
3

4 Nombre de posts
247,5 Nombre moyen d'impressions
6,5 Nombre moyen de réactions

ACTIONS

Questionnaire ayants droit

Communiquer efficacement sur la transparence

Réfléchir à améliorer le taux de réponse aux questionnaires

RAISON D'ÊTRE
ÊTRE UN ACTEUR DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR AUDIOVISUEL

OBJECTIF STATUTAIRE N°2
FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

IMPACT 1

BONNE QUALITÉ DE VIE DES SALARIÉ.E.S AU TRAVAIL

INDICATEURS

Moyenne des réponses obtenues à des questionnaires salarié.e.s trimestriels – Pour les questions relatives au stress/impact sur la santé l'échelle est 1 = pas de stress / 5 = beaucoup de stress

Satisfaction globale
7,85/10

PROJET D'ENTREPRISE &
MANAGEMENT

Satisfaction du modèle
d'entreprise
3,90/5

Garantie du bien-être des
salarié.e.s par les dirigeantes
3,83/5

Epanouissement au
travail
3,93/5

ORGANISATION, CONTENU &
RÉALISATION DU TRAVAIL

Satisfaction du lieu de travail
3,92/5

Respect des individualités
4,1/5

Stress lié à l'organisation
2,46/5

PROJET D'ENTREPRISE &
MANAGEMENT

Enveloppe prévue dans le Budget
formation par salarié.e
1 667 €

ÉGALITÉ AU TRAVAIL

Part des salaires dans la
valeur ajoutée
84%

Rapport entre la plus haute et
la plus basse rémunération
1,74

Garantie de l'égalité de traitement entre
les salarié.e.s par les dirigeantes
4,5/5

Est-ce que la charge de travail est répartie
équitablement au sein de l'équipe ?
75% DE OUI

SANTÉ AU TRAVAIL & PRÉVENTION

Prise en charge par l'entreprise
des questions relatives à la
santé au travail
4,25/5

Impact du travail sur la santé
physique et mentale
2,94/5

DIALOGUE SOCIAL &
PROFESSIONNEL

Satisfaction des points
hebdomadaires avec les dirigeantes
4,21/5

Stress lié aux difficultés
relationnelles
2,42/5

ACTIONS

Améliorer le score des différents points du questionnaire salarié.e

Mettre en place un système d'attribution des rôles

Améliorer le processus de décision

Encourager les salarié.e.s à faire des formations

Intégrer l'impact de la réflexion écologique sur les salarié.e.s au feedback bien-être

Travail sur l'intention collective

Renforcer la prévention sur la santé au travail

Mettre en place des chèques cadeaux éco responsables

Réfléchir à un plan de formation sur des sujets hors secteur

IMPACT 2

AMÉLIORATION DE LA PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE
DES SALARIÉ.E.S DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR

INDICATEURS

Question posée aux clients de Kaplan : Parmi les pratiques managériales mises en place par Kaplan, lesquelles aimeriez-vous proposer au sein de votre entreprise ?

Les feedbacks réguliers en équipe ou un questionnaire trimestriel sur le bien-être des salarié.e.s pour 50%

La semaine de 4,5j, la transparence des salaires ou l'encouragement des formations pour 33%

Un feedback hebdomadaire individuel salarié / manager ou la rédaction d'une charte pour 16%

Question posée aux clients de Kaplan : A votre avis, quels seraient les freins à la mise en place de ces actions managériales ?

Une taille trop restreinte ou peu de sensibilité au sujet pour 33%

Le manque de temps pour 50%

Le manque de moyens financiers pour 16%

Une politique RSE déjà poussé est mise en place pour 16%

IMPACT 3

AUGMENTER L'INTÉRÊT DES ENTREPRISES DU
SECTEUR POUR LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉ.E.S

INDICATEURS

3 Nombre de posts

1038 Nombre moyen d'impressions

19,6 Nombre moyen de réactions

ACTIONS

Plan de communication

RAISON D'ÊTRE
ÊTRE UN ACTEUR DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR AUDIOVISUEL

OBJECTIF STATUTAIRE N°3

DÉFENDRE LA PRISE EN COMPTE DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS
LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR

IMPACT 1

CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS
AU TRAVAIL COMME DANS LA VIE PERSONNELLE

INDICATEUR

Participation à
2
actions de
sensibilisation

2
Questionnaires
d'évaluation des
pratiques

ACTIONS

Proposer l'arrondi sur salaire aux salarié.e.s

IMPACT 2

BAISSE DE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE DE LA
SOCIÉTÉ

INDICATEUR

Bilan des émissions
de CO2

**XX* TONNES
PAR AN**

*en attente du résultat

ACTIONS

Répondre au questionnaire de
maturité RSE d'Ecoprod

Mise en place du compost au
sein de la société

Calculer le bilan carbone de
l'année et mettre en place les
recommandations

Mettre en place les éco-gestes
de la sobriété numérique en
entreprise

IMPACT 3

AMÉLIORATION DES PRATIQUES RSE DES ENTREPRISES DU SECTEUR

INDICATEURS

Question posée aux clients de Kaplan : Parmi les pratiques RSE mises
en place par Kaplan, lesquelles aimeriez-vous proposer au sein de
votre entreprise ?

**La mise en place d'un bilan carbone d'entreprise, d'une politique
d'achats responsables et ou se tourner vers des fournisseurs en
énergie verte pour 16,6%**

Une sensibilisation aux gestes éco-numériques pour 33,3%

Un encouragement à la mobilité durable pour 66,6%

**Pour 16,6% des répondant.e.s il y a déjà un encouragement ou
une mise en place de ces pratiques**

Question posée aux clients de Kaplan : A votre avis, quels
seraient les freins à la mise en place de ces actions RSE ?

L'absence de sensibilité au sujet pour 50%

**Le manque de temps et une taille d'équipe trop
restreinte pour 33,3%**

Le manque de moyens financiers pour 16,6%

**Pour 16,6% des répondant.e.s il y a déjà une politique RSE
déjà poussée ou les décisions sont prises par le « groupe »**

Participation à
2
événements RSE

Nombre d'acteur.ice.s
engagé.e.s rencontré.e.s
2

ACTIONS

Explorer la réduction de tarif pour les entreprises ayant des
bonnes pratiques RSE

Rencontrer de nouveaux.elles acteur.ice.s du secteur

IMPACT 4

AUGMENTER L'INTÉRÊT DES
ENTREPRISES DU SECTEUR POUR LA RSE

INDICATEURS

4 Nombre de posts

418,3 Nombre moyen d'impressions

10,75 Nombre moyen de réactions

ACTIONS

Plan de communication