

## 5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Conjuguer excellence et responsabilité envers la société. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces enjeux sont également ceux qui animent le groupe Lagardère.

Dans cette perspective, Lagardère a notamment mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) destinée à répondre à plusieurs objectifs : **intégrer** le Développement Durable dans la vie quotidienne des filiales ainsi que dans les processus de production de nos différents métiers ; **anticiper** les risques des crises climatiques et énergétiques et la demande des consommateurs ; **satisfaire** les exigences réglementaires et les attentes des collaborateurs.

En tant que groupe de médias, il est conscient de la responsabilité particulière qui est la sienne sur cet enjeu stratégique, au sein d'un environnement en constante mutation, marqué notamment par l'accélération du développement du numérique.

Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable**. Au-delà, c'est avec la société civile dans son ensemble, et plus particulièrement avec ceux qui en ont le plus besoin, qu'il souhaite tisser un **lien social et solidaire**.

Disponible pour la deuxième année sur le site Internet de Lagardère à destination des parties prenantes, le rapport de Développement Durable détaille la démarche du groupe Lagardère, structurée autour de quatre priorités déclinées en douze engagements.

Les quatre priorités sont les suivantes :

- s'affirmer comme un **employeur responsable** ;
- développer nos activités dans le **respect de l'environnement** ;
- favoriser l'**accès à l'information** et à la connaissance ;
- être un groupe de médias **créateur de lien social**.

Le présent chapitre 5-3, qui fait régulièrement référence au rapport de Développement Durable en ligne, se concentre pour sa part sur les informations listées par la loi Nouvelles Régulations Économiques du 15 mars 2001 (loi NRE), dans les trois domaines du Social, du Sociétal et de l'Environnemental.

Un décret d'application de la loi Grenelle II<sup>(1)</sup> adoptée le 9 juillet 2010 devrait, dans le courant de l'année 2011, modifier le contenu des informations listées par la loi NRE ainsi que son périmètre d'application. Il doit aussi préciser les conditions dans lesquelles les informations fournies devront faire l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant. Le groupe Lagardère se conformera dès le prochain exercice à ces nouvelles obligations.

### 5.3.1 LES ACTEURS ET LES OUTILS DE LA POLITIQUE DE RSE

En conformité avec la loi NRE, le Groupe a mis en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale (**RSE**), dont les enjeux sont affinés d'année en année.

#### 5.3.1.1 LES HOMMES ET LES FEMMES DE LA RSE

Conformément à l'indépendance et à l'autonomie des branches dans le Groupe, chacune gère en son sein la politique de RSE, conduite par une Direction du Développement Durable qui anime des réseaux de correspondants internes.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement Durable, placée auprès de la Direction des Relations Humaines et de la Communication, coordonne, depuis septembre 2008, un Comité de Pilotage composé de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations Humaines et de la Communication qui est depuis avril 2010 cogérant du groupe Lagardère.

Ce comité est notamment chargé de réfléchir à la stratégie et aux actions à mener en matière de RSE ainsi que de conduire le dialogue avec les différentes parties prenantes.

Le rapport de Développement Durable décrit l'organisation et les missions de ce Comité de Pilotage ainsi que celles des différentes directions concernées.

(1) Ce décret devrait modifier les articles R225-104 et R225-105 du Code de commerce.

### 5.3.1.2 LE CADRE RÉFÉRENTIEL ENCADRANT LA RSE

Au-delà des valeurs sur lesquelles il a bâti sa légitimité et sa réputation, le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles. Celles édictées par des instances nationales et internationales à l'intention des entreprises et celles que Lagardère a choisi d'élaborer en son sein afin de les appliquer à ses collaborateurs ou à ses partenaires.

Le rapport de Développement Durable, qui pour la seconde année consécutive suit les lignes directrices du Global Reporting Initiative (**GRI**), recense ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT, de l'OCDE, ainsi que le Code de Déontologie du Groupe et les différentes chartes applicables, soit en interne, soit auprès de nos parties prenantes.

Il est néanmoins important de rappeler dans ce Document de référence l'engagement d'Arnaud Lagardère, Gérant du Groupe, vis-à-vis des principes du Pacte Mondial.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux dans le secteur des médias. À ce titre, en tant que Groupe international, il est de notre devoir de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Pacte Mondial des Nations unies, dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association des « Amis du Pacte Mondial en France », qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux Nationaux du Pacte Mondial. Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du pacte :

#### DROITS DE L'HOMME

**Principe 1** : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

**Principe 2** : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

#### CONDITIONS DE TRAVAIL

**Principe 3** : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

**Principe 4** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

**Principe 5** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

**Principe 6** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### ENVIRONNEMENT

**Principe 7** : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

**Principe 8** : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

**Principe 9** : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

**Principe 10** : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

**Arnaud Lagardère**

Associé Commandité, Gérant de Lagardère SCA

CHAPITRE 7		CHAPITRE 8			CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

Le groupe Lagardère a noté également l'entrée en vigueur à la fin de l'année 2010 de la norme ISO 26000, qui fixe les lignes directrices relatives à la responsabilité sociale. Il entend dans les années à venir répondre le mieux possible aux sept questions centrales identifiées par la nouvelle norme : **gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.**

### 5.3.1.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

#### A) LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le système de *reporting* permettant la collecte des informations **sociales et sociétales** est déployé auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de *reporting* va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe ;
- de certaines entités de moins de 5 salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi **168** sociétés du Groupe représentant plus de **97 %** de l'effectif total du groupe Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de **92 %** pour Lagardère Services, **96 %** pour Lagardère Publishing, **94 %** pour Lagardère Active (Presse, Audiovisuel) et **93 %** pour Lagardère Unlimited. La couverture géographique varie entre 90 % et 100 % de l'effectif en fonction des zones.

Les **informations environnementales** concernant les consommations en eau et énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Les données correspondantes couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit plus de **500** sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

#### Les variations de périmètre

L'évolution du périmètre de *reporting* **social et sociétal** est liée au périmètre de consolidation financier sur les entreprises intégrées en totalité. La liste est consultable en note 37 du présent document.

Le *reporting* sur **les consommations en eau et énergie** ayant été intégré au système de *reporting* financier, l'évolution du périmètre de ce *reporting* est identique à celle du périmètre de *reporting* financier. Les sociétés acquises en cours d'exercice sont intégrées au périmètre pour la totalité de l'exercice au cours duquel a lieu l'acquisition et les sociétés cédées sortent du périmètre à partir de la date de cession, les données les concernant étant ainsi prises en compte jusqu'à la date réelle de cession.

#### B) LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING

- Le *reporting* social répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités ou des spécificités locales. En 2006, dans un souci de progrès continu, le Groupe avait amélioré les indicateurs sociaux retenus en affinant non seulement la palette des indicateurs afin d'en approfondir le détail et la précision, mais aussi la définition de certains paramètres afin d'en permettre une application sur l'ensemble du périmètre mondial. Au cours de l'année 2010, dans un souci d'amélioration et de progrès continu, une seconde révision du référentiel a été effectuée, qui a abouti à une redéfinition de la palette des indicateurs. Cette redéfinition, qui a vu la suppression de certains indicateurs jugés moins pertinents au regard de certaines activités, et l'ajout de nouveaux, plus conformes à l'esprit du GRI, a également permis de simplifier le référentiel et de le rendre ainsi plus accessible aux contributeurs.
- Le référentiel de *reporting* social et sociétal est accessible via l'intranet à plus de 200 collaborateurs qui y participent ; ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et à la remontée des informations mais aussi la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs et les formules de calcul utilisées. Les données sont saisies pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de *reporting*, puis validées soit par le Directeur des Ressources Humaines, le cas échéant, soit par la Direction de la filiale ; un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu. Des contrôles de cohérence sur les informations saisies sont réalisés ; ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et une alerte systématique devant donner lieu à justification lorsque les écarts sont jugés significatifs. Ces contrôles de cohérence permettent de s'assurer de l'intégrité des données et participent ainsi à la fiabilité du système d'information. À chaque niveau de contribution ou de validation, les opérationnels peuvent extraire des états consolidés des données saisies de manière à pouvoir utiliser ces informations dans le cadre de la gestion opérationnelle de leur périmètre.

Lagardère a maintenu, pour la France, la distinction de répartition entre les cadres/managers, d'un côté, et les salariés/non managers, de l'autre, plutôt que la référence statutaire cadre/non-cadre des bilans sociaux locaux.

Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : Cadres Dirigeants, Managers, Journalistes (dont Photographes), Autres Salariés.

- **Le référentiel relatif aux informations sur les consommations en eau, énergie et papier** précise la définition des indicateurs retenus ainsi que les procédures relatives à la collecte et à la remontée des données. Ce référentiel est transmis à l'ensemble des collaborateurs qui participent à la remontée des informations. Les données sont saisies par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle **automatique** d'existence de la donnée est mis en œuvre et, après la consolidation, les données sont comparées avec les informations des exercices précédents afin de contrôler les écarts entre deux exercices.

**Les autres indicateurs environnementaux** retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités ; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

- Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :
  - de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement ;
  - d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

### 5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RSE

Les informations sociales, sociétales et environnementales qui figurent ci-après correspondent à celles listées par la loi NRE.

#### 5.3.2.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources.

- Afin de valoriser au mieux le capital humain et prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Mais cette autonomie est encadrée par des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des Branches.
- Ainsi, dans le cadre du travail effectué en 2009 vers un rapprochement des lignes directrices du GRI, Lagardère a structuré sa démarche de RSE autour de quatre priorités, dont la première, **“s'affirmer comme un employeur responsable”**, concerne directement l'engagement social du Groupe.
- Cette priorité se décline en trois engagements que le Groupe s'efforce de piloter dans un souci d'amélioration continue :
  - assurer l'équilibre et la diversité des effectifs ;
  - favoriser des conditions de travail harmonieuses ;
  - encourager le développement des compétences.

#### A) ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LA DIVERSITÉ DES EFFECTIFS

Cet engagement correspond à la première rubrique “effectifs” de la loi NRE, ainsi qu'à la rubrique “organisation du temps de travail”.

Cette première priorité consiste, d'une part, à mettre en œuvre une gestion réfléchie du capital humain et, d'autre part, à garantir un traitement équitable des salariés du Groupe.

Pour ce faire, il est nécessaire que le Groupe s'engage à :

- **adapter les ressources aux organisations**, en gérant l'évolution des effectifs (ajustement des entrées/sorties) et en faisant appel à des ressources externes quand cela est nécessaire ;
- **assurer l'équilibre des effectifs**, en veillant notamment à la bonne harmonie de nos pyramides des âges ;
- **veiller à la diversité** qui est un des facteurs clés de la créativité nécessaire aux activités du Groupe.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## A.1 ADAPTER LES RESSOURCES AUX ORGANISATIONS

### Évolution globale des effectifs

#### • Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre

Branches	Hommes	Femmes	Effectif total	% Hommes	% Femmes
Lagardère Publishing	2 932	3 888	6 820	43 %	57 %
Lagardère Active	3 238	5 862	9 100	36 %	64 %
Lagardère Services	4 164	5 713	9 877	42 %	58 %
Lagardère Unlimited	537	269	806	67 %	33 %
Hors Branches	303	157	460	66 %	34 %
<b>Groupe</b>	<b>11 174</b>	<b>15 889</b>	<b>27 063</b>	<b>41 %</b>	<b>59 %</b>

#### • Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre et par statut

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Total Cadres Dirigeants	Managers hommes	Managers femmes	Total Managers	Journalistes, Photographes hommes	Journalistes, Photographes femmes	Total Journalistes, Photographes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Total autres salariés
Lagardère Publishing	55 %	45 %	368	44 %	56 %	2 886	0	0	0	43 %	57 %	3 566
Lagardère Active	68 %	32 %	177	43 %	57 %	2 494	37 %	63 %	2 288	30 %	70 %	4 141
Lagardère Services	83 %	17 %	102	56 %	14 %	1 514	0	0	0	41 %	59 %	8 261
Lagardère Unlimited	97 %	3 %	51	81 %	19 %	195	100 %	0 %	1	58 %	42 %	559
Hors Branches	80 %	20 %	26	69 %	31 %	141	0	0	0	63 %	37 %	293
<b>Groupe</b>	<b>65 %</b>	<b>35 %</b>	<b>724</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>	<b>7 230</b>	<b>36 %</b>	<b>64 %</b>	<b>2 289</b>	<b>39 %</b>	<b>61 %</b>	<b>16 820</b>

Au 31 décembre 2010, l'effectif présent en CDI <sup>(1)</sup> (ou effectif permanent) était de **27 063** collaborateurs, contre **26 893** à fin 2009. Cette légère hausse est due à des évolutions principalement au sein des deux branches : Lagardère Active et Lagardère Sport devenue Lagardère Unlimited.

Concernant Lagardère Active, la branche a bénéficié de la reprise de la consommation constatée surtout au niveau des investissements publicitaires, retrouvant un rythme proche des années "pré-crise". De son côté, Lagardère Unlimited a bénéficié de l'acquisition de la société Best aux États-Unis ainsi que du développement organique de son activité.

Les principales variations par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : on constate ici une baisse de 194 salariés permanents au 31 décembre 2010 (-2,76 %), qui se vérifie essentiellement au sein de la zone Europe (sans la France) et notamment au niveau des entités présentes en Espagne et en Angleterre qui cumulent une diminution d'effectifs supérieure à 150.
- **Lagardère Active** : on peut relever au contraire au sein de la branche une hausse de 291 salariés permanents au 31 décembre (+3,30 %) qui s'explique quant à elle par une augmentation de près de 4 % des effectifs au niveau de la zone Europe ; celle-ci est notamment due à une augmentation importante des effectifs en Pologne (société Eurozet) et en Russie (société Media Plus ZAO) ainsi qu'à l'intégration des réseaux Nord et Sud des sociétés RFM et Virgin Radio.
- **Lagardère Services** : il est relevé ici une quasi-stabilité des effectifs avec 9 877 salariés permanents au 31 décembre 2010 contre 9 838 à fin 2009 ;
- **Lagardère Unlimited** : la hausse de 92 salariés permanents (+12,88 %) s'explique par l'acquisition de la société Best aux États-Unis et par le développement des activités de la branche tout au long de l'année 2010.
- **Hors Branches** : la baisse de 58 salariés constatée au 31 décembre 2010 fait suite, quant à elle, à l'arrêt de l'activité du Team Lagardère ainsi qu'à la cession de la société Arlis.

Cette évolution positive des effectifs permanents au 31 décembre 2010 ne trouve toutefois pas écho au regard de l'évolution des effectifs moyens en Équivalent Temps Plein (ETP) de l'ensemble des salariés du groupe Lagardère (permanents, non permanents <sup>(2)</sup> et intérimaires). <sup>(3)</sup>

(1) Contrats à durée indéterminée : effectifs permanents.

(2) Effectifs non permanents : salariés bénéficiant d'un contrat à durée déterminée.

(3) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année 2010, en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence ; ainsi un salarié à mi-temps présent six mois de l'année comptera pour un effectif de 0,25.

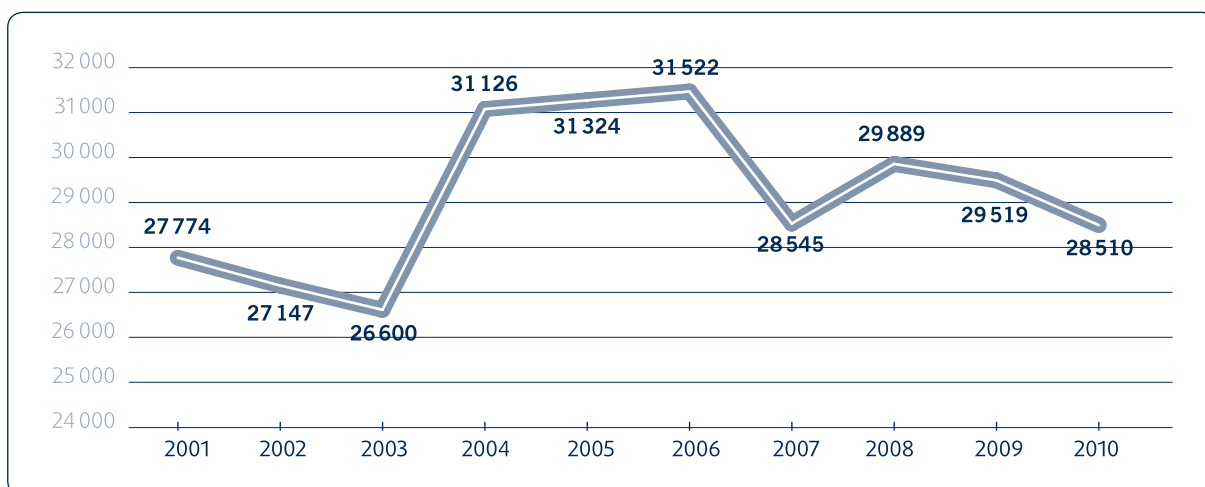
En effet, on constate, sur l'année 2010, une baisse des ETP par rapport à l'année 2009 (un peu plus de 3%), qui s'explique notamment par une diminution du nombre de salariés non permanents (plus spécifiquement au sein de la branche Lagardère Active en raison principalement d'une modification du décompte de cette catégorie de salariés dans certains pays de la Branche, et notamment en Russie et en Pologne) et des salariés intérimaires. En outre, la baisse des effectifs permanents au 31 décembre 2010, constatée au sein de la branche Publishing, prend une dimension encore plus importante avec un décompte en ETP (toutes catégories confondues) tout au long de l'année, puisque la diminution équivaut dans ce cadre à plus de 270.

Le tableau présenté ci-après permet de se rendre compte que la diminution des effectifs non permanents se vérifie essentiellement au niveau de la branche Lagardère Active (-260 salariés, soit -25% des effectifs en CDD) et de la branche Publishing (-22%).

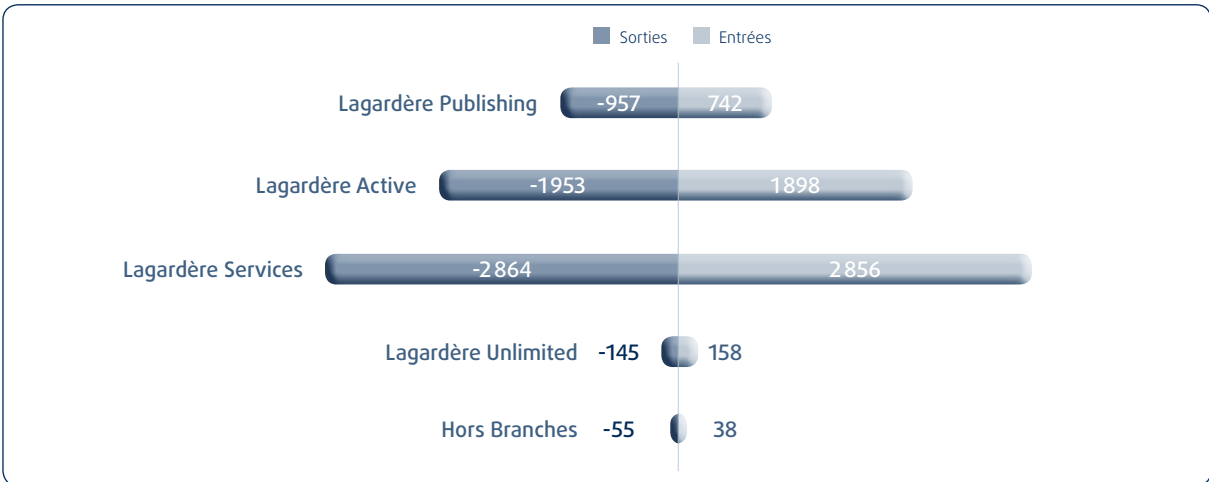
• **Évolution des effectifs non permanents en ETP au cours de l'année 2010**

Organisation	Année 2009	Année 2010	Évolution 2009/2010
Lagardère Publishing	395	308	-22%
Lagardère Active	1 044	784	-25%
Lagardère Services	837	804	-4%
Lagardère Unlimited	135	105	-22%
Hors Branches	13	10	-23%
<b>Total des effectifs non permanents</b>	<b>2 424</b>	<b>2 012</b>	<b>-17%</b>

• **Évolution des effectifs en ETP depuis l'année 2001**



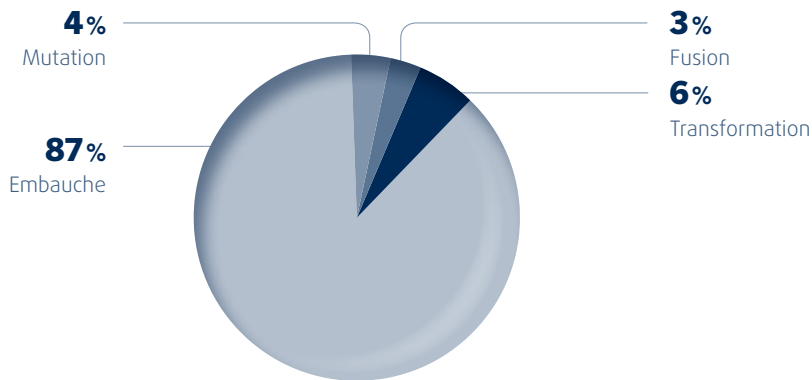
**Entrées/sorties <sup>(1)</sup>**



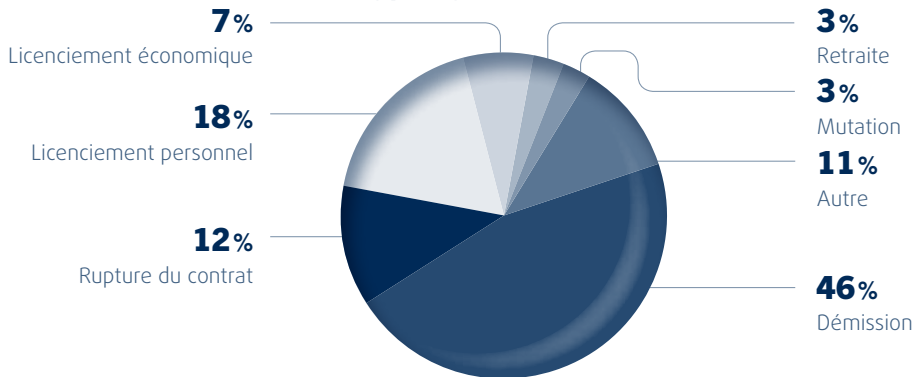
Le tableau relatif aux entrées et aux sorties de salariés permanents permet de constater une cohérence avec l'évolution globale des effectifs en CDI au 31 décembre.

En effet, dans le courant de l'exercice 2010, ont été observées, d'une part, une baisse relative du nombre de sorties passant de **6 475** en 2009 à **5 974** et, d'autre part, une hausse sensible des entrées de **5 077** en 2009 à **5 692** (soit +12%). On constate par conséquent au final un rééquilibrage des mouvements de personnel, par rapport à l'année 2009, retrouvant ainsi des données comparables aux années précédentes.

**Typologie des entrées**



**Typologie des sorties**



(1) Salariés permanents.

En termes de répartition des sorties par type, on constate ici une diminution de la part relative des licenciements économiques **(de 10 à 7 %)**, confirmant ainsi la sortie progressive de la période de crise des années 2008 et 2009.

Les ruptures de contrat, qui ont également fortement diminué **(de 16 à 12 % en part relative)**, semblent permettre de confirmer cette tendance dans la mesure où la hausse des ruptures constatée en 2009 **(+6 %)** correspondait elle aussi à des mesures de réduction d'effectifs liées à la baisse de l'activité ; il est d'ailleurs à ce titre important de rappeler ici que la notion de rupture de contrat n'est effectivement pas à entendre au sens français de rupture conventionnelle.

La part relative des démissions est, quant à elle, en légère hausse **(+4 points)**, ce qui semble cohérent au regard de l'évolution des autres motifs de sortie, mais également du contexte socioéconomique global de l'année 2010, qui a permis de retrouver une certaine fluidité du marché du travail. De même on constate une légère hausse de la part relative des licenciements pour motif personnel **(+4 points)**.

De fait, le "turn-over subi"<sup>(1)</sup> est en hausse cette année passant de 13,7 % à **17,3 %**.

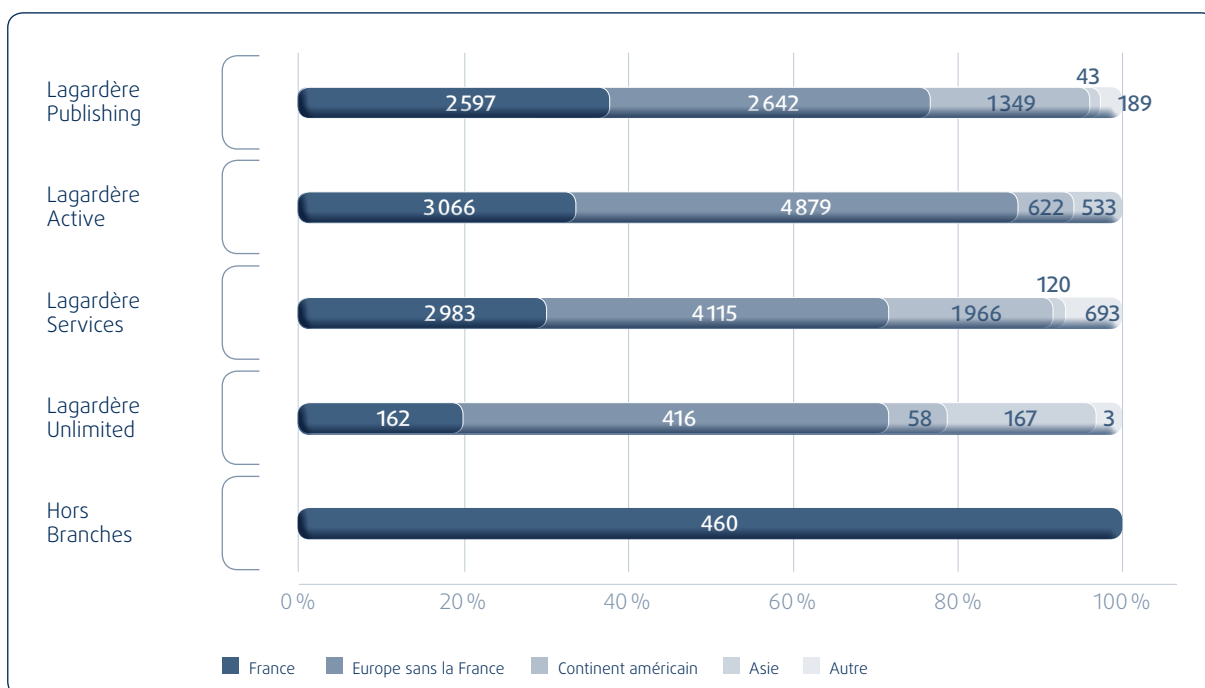
En termes d'entrées, on constate sur l'année 2010 une hausse très importante de la part relative du nombre d'embauches **(87 % contre 77 % en 2009)** ; il est toutefois important de noter que le nombre total des entrées par transformation (qui caractérise le passage de CDD en CDI) reste stable en 2010, aux environs de **350**.

Cette hausse importante du nombre d'embauches **(+27 %)** permet en tout état de cause de confirmer que le Groupe bénéficie d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels ; et cette année encore, il n'a pas connu de difficultés particulières en termes de recrutement y compris sur les populations très demandées.

Par ailleurs, bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, le groupe Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs puisque la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté dépasse **28 %** sur l'ensemble du Groupe et **38 % en France**.

*In fine*, il semble important de souligner le nombre de salariés ayant bénéficié d'un changement statutaire (ou promotion) au cours de l'année 2010, soit **562**, un chiffre stable par rapport à 2009 ; cette donnée correspond au final à presque **10 %** des entrées du Groupe, bien qu'il ne soit bien évidemment pas possible de les comptabiliser comme telles.

#### Implantation internationale du Groupe



Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 36 pays en 2010 (contre 32 en 2009), se reflète dans les effectifs puisque le nombre de collaborateurs évoluant hors de France reste stable à presque **66 %** à fin 2010.

La France reste toutefois toujours le premier pays d'implantation du Groupe avec près de 35 % de l'effectif total. Derrière la France, la Russie et l'Espagne constituent, comme l'année dernière, les deux principaux pays en termes d'effectifs.

(1) L'indicateur de *turn-over subi* correspond au calcul du *turn-over* prenant en compte les départs dont l'entreprise n'est pas l'initiatrice (démissions, décès, retraite, autres).

### Adapter l'effectif aux variations de l'activité en termes d'organisation du travail

(Correspond à la rubrique organisation du temps de travail de la loi NRE)

Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse via les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire. Cette souplesse permet de tenir compte des aspirations des collaborateurs et de s'adapter en cas de remplacement pour congés maladie ou congés maternité.

Ainsi, le recours à des emplois temporaires (effectifs en Contrat à Durée Déterminée - CDD - ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité notamment chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, saison de Noël).

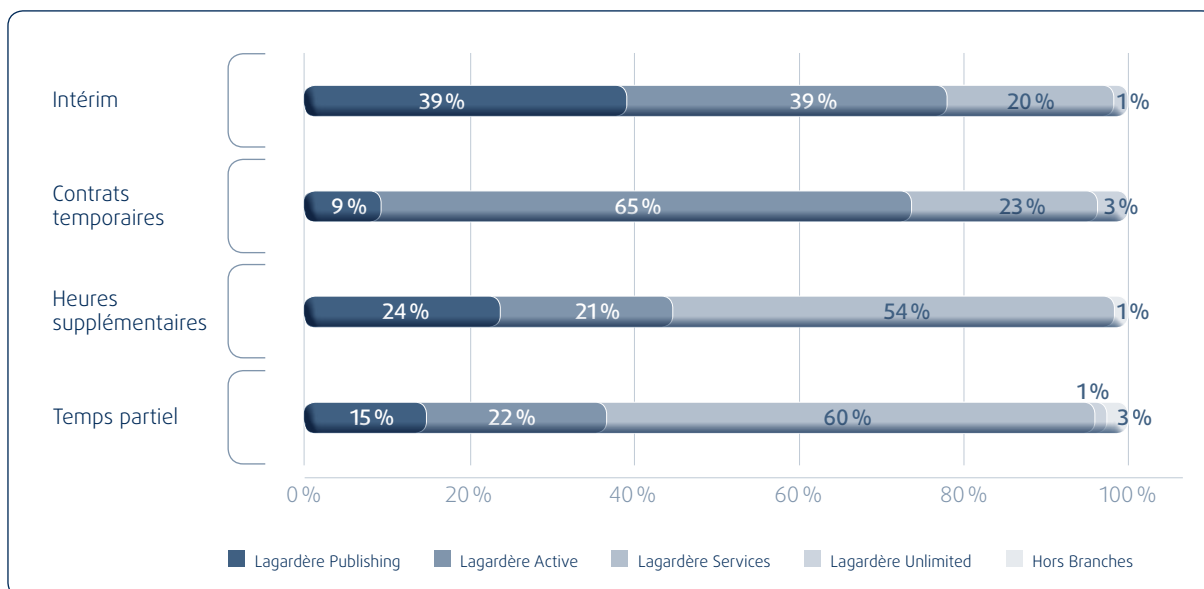
Il permet également de faire face aux contraintes liées aux activités de distribution (remplacement des congés des Gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des Gérants...) et d'organisation événementielle dans le sport.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires (cf. ci-dessous), mais aussi aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur les zones Asie et Amérique du Nord. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de Distribution de la branche Publishing qui est confrontée aux mêmes besoins.

Par ailleurs, ses activités dans la Presse et dans la Production audiovisuelle amènent Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques, les pigistes et intermittents du spectacle. Conscient de la spécificité de ces statuts, le Groupe s'implique dans la réflexion globale sur leur évolution et participe notamment aux différentes négociations de branches en matière de couverture sociale, de chômage et de formation professionnelle.

Les données sur la flexibilité du travail au titre de l'année 2010 sont présentées ci-après.

#### Flexibilité du travail par branche d'activité



On constate une baisse sensible du nombre d'ETP CDD sur l'année 2010 par rapport à 2009 (**de 2 424 à 2 012**). Le taux de CDD est par conséquent en légère baisse au regard de l'effectif global passant de **9%** sur l'année 2009 à un peu plus de **7%** sur 2010.

En ajoutant l'intérim, nous obtenons au titre de l'exercice 2010 un taux de travailleurs temporaires global de **11%**, respectant ainsi l'objectif affiché du Groupe qui est de conserver la souplesse et la réactivité nécessaires à la gestion de ses activités, tout en restant dans des taux d'emplois temporaires raisonnables, aux alentours de 12% de l'effectif total.

Concernant les heures supplémentaires le volume en 2010 représente globalement **409 609 heures**, ce qui constitue une hausse non négligeable vis-à-vis de 2009 qui affichait un volume global de **360 082 heures** (+13%). Elles semblent dès lors avoir été une variable d'ajustement des heures travaillées, aux fluctuations d'activité du Groupe, beaucoup plus importante que les années précédentes.

Le recours au temps partiel demeure quant à lui stable aux alentours de **12%** (13% en 2010 contre 12% en 2009). Il est principalement présent dans les branches Services (**60% de la flexibilité du travail**) et connaît une hausse importante au niveau du Hors Branches (**+4 points en 2010**); enfin il concerne en majorité les femmes puisqu'elles représentent en 2010 plus de **73%** de l'effectif total à temps partiel.

### • Effectifs à temps partiel au 31 décembre 2010

Branches	Effectif hommes	% temps partiel/effectif total hommes	Effectif femmes	% temps partiel/effectif total femmes	Effectif total à temps partiel	Effectif total (%)
Lagardère Publishing	63	2%	462	12%	525	8%
Lagardère Active	211	7%	550	10%	761	8%
Lagardère Services	596	15%	1 503	29%	2 099	21%
Lagardère Unlimited	2	0,40%	29	11%	31	4%
Hors Branches	58	22%	33	24%	91	20%
<b>Groupe</b>	<b>930</b>	<b>8%</b>	<b>2 577</b>	<b>16%</b>	<b>3 507</b>	<b>13%</b>

## Adapter l'effectif en termes de répartition par catégorie professionnelle et par genre



La répartition des effectifs par statut (au sens de catégorie socioprofessionnelle) varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe.

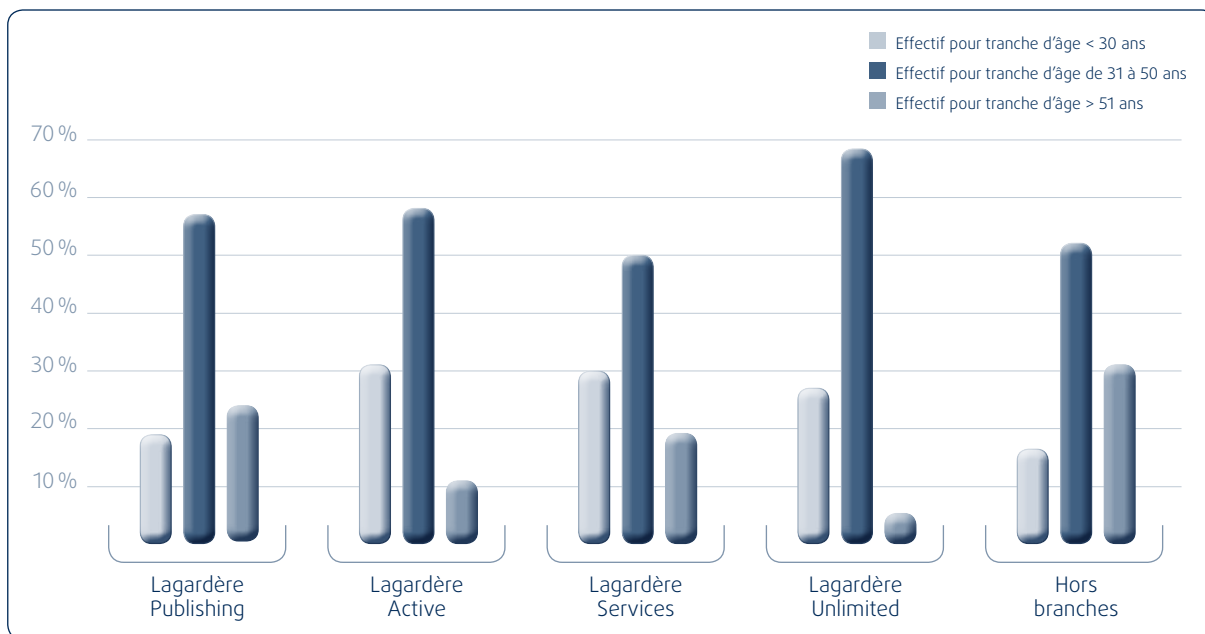
Ainsi, chez Lagardère Services, le taux d'encadrement est de **16 %** et s'explique notamment par la forte proportion d'employés, inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre **29 % et 48 %**, ce qui semble normal dans des activités d'édition de contenu. Cette répartition organisationnelle est stable d'une année sur l'autre.

Par ailleurs, alors que l'année 2009 avait été marquée par une nette diminution de la population des journalistes (20 % des effectifs en moins), on constate en 2010 une hausse de cette catégorie (**+7 %**). Les effectifs des populations Cadres et autres salariés restent quant à eux stables sur 2010 par rapport à 2009, aux alentours de **7 230** pour les premiers et de plus de **16 800** pour les seconds.

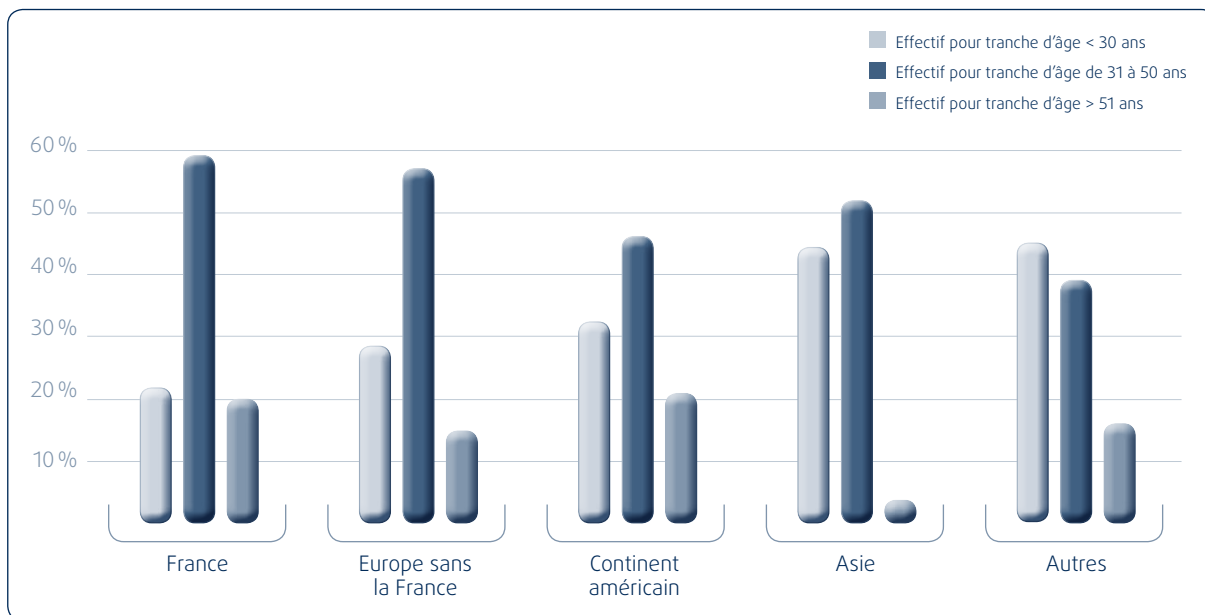
## A.2 ASSURER L'ÉQUILIBRE DE L'EFFECTIF EN TERME D'ÂGE

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont un peu plus de **58%** ont moins de 40 ans et plus de **27%** moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

### • Représentation des effectifs par tranche d'âge et branche d'activité



### • Représentation des effectifs par tranche d'âge et zone géographique



### A.3 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE TOUTES LES DISCRIMINATIONS

(Correspond à la rubrique relations sociales, handicap, de la loi NRE)

Dans ce domaine, Lagardère appuie ses actions sur deux principes forts : garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu avec respect.

Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe encourage la diversité au sein de ses branches, qui par leurs activités Média ou Distribution se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

Le Groupe s'attache à promouvoir et à développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans les différentes entités puis en les faisant partager dans le Groupe.

En 2006 une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe avait été initiée par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des ressources humaines des branches.

Cette réflexion a été approfondie via l'organisation, en octobre 2008, d'un séminaire consacré à la Diversité qui a réuni tous les Cadres des ressources humaines des différentes branches du Groupe.

À cette occasion il a été décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

- la place des femmes dans l'entreprise ;
- le handicap ;
- l'intégration de jeunes issus de zones urbaines sensibles.

#### Garantir l'épanouissement des femmes dans l'entreprise (NRE)

Avec un pourcentage de femmes de près de **59 %** du total de l'effectif, stable comparativement à 2009, la question de l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise est un sujet particulier au sein du groupe Lagardère. La nature de ses métiers, qui explique en grande partie cette forte présence, ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour leur permettre une égalité des chances et d'épanouissement dans le travail. La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tellement de parvenir à un équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes mais plutôt de faire preuve d'une véritable égalité de traitement dans l'affectation des postes à responsabilité.

Donner la possibilité aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie constitue un objectif que le Groupe entend se donner dans les années qui viennent.

En 2010, les femmes représentent presque **64 %** du total des recrutements dans le Groupe, soit une progression de **0,7 point** par rapport à l'année passée.

Par ailleurs, **35 %** des postes de Cadres Dirigeants sont occupés par des femmes (soit une hausse de 3 points par rapport à 2009) ; elles occupent en outre **53 % (stable par rapport à 2009)** des fonctions de Managers et **64 %** des emplois de Journalistes (**-1 point**). Enfin, la proportion de femmes parmi les "autres salariés" est de **61 %** (niveau équivalent à celui de l'exercice 2009). Ces chiffres restent ainsi stables depuis maintenant deux ans.

Il convient par ailleurs de noter que certaines entreprises du Groupe se montrent exemplaires sur la question de la place des femmes dans l'entreprise :

- Hachette Livre SA - Direction & Divers : **527** femmes sur **743**, soit **71 %** de l'effectif ;
- Le groupe AELIA : **1 193** femmes pour un effectif total de **1 690** collaborateurs, soit **70 %** ;
- Lagardère Publicité : **505** femmes sur **667** collaborateurs, soit **76 %**.

Des marges de progrès sont cependant identifiées dans le Hors Branches et au sein de Lagardère Unlimited qui compte peu de femmes, notamment dans la catégorie des Cadres Dirigeants.

**• Entrées des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2010**

Branches	Embauches	Mutations	Suite à une fusion ou acquisition	Transformation (CDD en CDI)
Lagardère Publishing	386	17	1	63
Lagardère Active	1 039	62	74	107
Lagardère Services	1 719	35	2	55
Lagardère Unlimited	45	10	0	1
Hors Branches	10	0	0	1
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>3 199</b>	<b>123</b>	<b>77</b>	<b>227</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>2 475</b>	<b>194</b>	<b>201</b>	<b>218</b>
<b>Évolution 2009/2010</b>	<b>+23 %</b>	<b>-37 %</b>	<b>-62 %</b>	<b>+4 %</b>

**• Sorties des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2010**

Branches	Démissions	Ruptures avec accord amiable	Licenciements personnels	Licenciements économiques	Retraites	Mutations	Autres sorties
Lagardère Publishing	247	28	70	136	44	9	43
Lagardère Active	777	216	124	41	12	43	139
Lagardère Services	861	143	379	75	42	34	246
Lagardère Unlimited	35	8	0	15	0	5	1
Hors Branches	4	2	4	1	2	3	1
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>1 924</b>	<b>397</b>	<b>577</b>	<b>268</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>430</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>1 588</b>	<b>487</b>	<b>498</b>	<b>346</b>	<b>88</b>	<b>101</b>	<b>373</b>
<b>Évolution 2009/2010</b>	<b>+21 %</b>	<b>-18 %</b>	<b>+16 %</b>	<b>-23 %</b>	<b>+14 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>+15 %</b>

**• Salaire annuel moyen des femmes en contrat permanent**

Zones	Cadres Dirigeants	Évolution 2009	Cadres	Évolution 2009	Journalistes et Photographes	Évolution 2009	Autres salariés	Évolution 2009
France	190 468	↗	47 537	→	56 227	→	22 342	→
Europe sans la France	83 702	↘	37 282	↘	28 242	↘	21 292	→
Continent américain	278 247	↗	83 811	↗	62 045	↗	27 012	↗
Asie	151 484	↗	58 211	↗	13 593	↗	28 076	↗
Autres	99 086	↗	55 119	↗			19 955	↘
<b>Total Groupe</b>	<b>126 151</b>	<b>→</b>	<b>48 792</b>	<b>↗</b>	<b>40 217</b>	<b>↘</b>	<b>22 802</b>	<b>↗</b>

### Part de l'effectif permanent femmes ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés
Lagardère Publishing	74 %	73 %		76 %
Lagardère Services	65 %	64 %		67 %
Lagardère Active	30 %	54 %	41 %	37 %
Lagardère Unlimited	100 %	13 %		39 %
Hors Branches	83 %	77 %		90 %
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>63 %</b>	<b>64 %</b>	<b>41 %</b>	<b>60 %</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>35 %</b>	<b>60 %</b>	<b>32 %</b>	<b>56 %</b>

### Pourcentage des heures de formation suivies par les femmes

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	47 %	57 %		47 %	51 %
Lagardère Services	12 %	47 %		59 %	55 %
Lagardère Active	41 %	59 %	69 %	72 %	65 %
Lagardère Unlimited	0 %	24 %		46 %	35 %
Hors Branches	33 %	46 %		40 %	42 %
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>35 %</b>	<b>55 %</b>	<b>69 %</b>	<b>58 %</b>	<b>57 %</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>29 %</b>	<b>54 %</b>	<b>62 %</b>	<b>56 %</b>	<b>56 %</b>

### Favoriser l'intégration des personnes handicapées

Le handicap reste largement sous-représenté dans le Groupe et le taux de salariés handicapés avait tendance à régresser depuis maintenant trois ans. Pour faire face à cette problématique, il a été décidé, par les fonctions Ressources Humaines, de renforcer les actions à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe afin de corriger cette tendance et d'intégrer plus volontairement des travailleurs handicapés.

Après une année 2009 très satisfaisante (en raison notamment d'une augmentation du taux d'intégration des travailleurs handicapés), l'année 2010 est marquée par une évolution globale à nouveau satisfaisante dans la mesure où, à l'exception de la zone Europe, le taux d'insertion est également en hausse ou stable (comme sur le continent américain). La situation de la France est à ce titre exemplaire puisqu'on peut observer une hausse de **4 points** par rapport à l'année 2007.

La situation de la zone Europe (sans la France), où l'on constate une baisse importante du taux d'insertion (**-5 points**), est due à une forte baisse du nombre de travailleurs handicapés au sein de la branche Lagardère Services et, notamment, la société Lapker située en Hongrie (passage de 90 salariés handicapés en moyenne sur les trois dernières années à 4 en 2010).

En effet, la législation en matière de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé étant devenue en 2010 beaucoup plus stricte en Hongrie, tant au niveau des conditions que de la procédure, le nombre de travailleurs handicapés a considérablement diminué. En outre, le changement de statut des vendeurs (de salarié à gérant indépendant) a renforcé cette impression de baisse très importante, alors même que la société a, encore cette année, procédé au recrutement d'un travailleur handicapé.

Le Groupe tient ici à rappeler en tout état de cause l'attention particulière qui est apportée à cette problématique notamment par la diffusion, à travers tout le Groupe, de la bonne pratique initiée chez Lagardère Active sous la bannière de la mission Handicap « Je suis Handicap ».

### • Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif permanent

Branche	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres
Lagardère Publishing	18,5	12,1	0	0	0
Lagardère Services	6	6	1	0	3
Lagardère Active	10	5	0	7,5	0
Lagardère Unlimited	6	1,8	0	0	0
Hors Branches	30				
<b>Total 2010</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>
Rappel total 2009	10	11,7	0,5	3,3	1,8
Rappel total 2008	9,6	10	1	4	1,8
Rappel total 2007	8,5	12	1	4	0

#### Tendre la main aux jeunes issus des zones urbaines sensibles

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2010 son partenariat, initié en 2006, avec l'association Nos Quartiers ont des talents, association créée en Seine-Saint-Denis en 2005, et dont l'action s'étend sur toute la région Paris - Île-de-France (lieu principal d'implantation du Groupe en France). Cette action consiste en l'organisation de forums de rencontres entre employeurs et jeunes issus de zones urbaines sensibles (permettant ainsi de faciliter leur accès au marché du travail) ainsi que de parrainages avec des DRH afin de les guider dans leurs recherches d'emplois.

#### B) FAVORISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES

Cette seconde priorité illustre, d'une part, le souhait du Groupe de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs et, d'autre part, sa détermination pour attirer les meilleurs talents en son sein.

Elle s'illustre tout d'abord par la volonté d'offrir aux collaborateurs une rémunération respectant les lois et conventions, se situant dans la moyenne haute du marché, récompensant la performance individuelle et liée, autant que possible, aux résultats collectifs.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce :

- de stimuler la mise en place de couverture sociale pour ses salariés ;
- de préserver la santé et la sécurité au travail ;
- et enfin d'encourager le dialogue social.

#### B.1 OFFRIR AUX COLLABORATEURS DES CONDITIONS FINANCIÈRES APPROPRIÉES

##### Offrir une rémunération globale attractive

Dans un environnement concurrentiel fort, l'approche du Groupe en matière de rémunération se traduit par le souhait d'apporter une offre attractive et raisonnée par rapport aux pratiques du marché (que ce soit en termes d'activité ou de contexte économique et social de tel ou tel pays concerné).

Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, Lagardère reste attaché au **maintien du pouvoir d'achat** de ses collaborateurs et entend **encourager l'engagement et la performance** de ses salariés. Le Groupe a par ailleurs pour objectif, à moyen terme, de **mettre en valeur la notion de rémunération globale** (salaires, part variable, couverture sociale, épargne collective...).

##### Niveaux de salaires

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes. Celles-ci respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale).

Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à **37 841 €** en 2010 contre 36 066 € en 2009.

### Salaires brut moyen en euros pour les salariés en contrat permanent par statut et par zone géographique

Zones	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes
France	210 697	190 468	58 824	47 537	63 240	56 227	25 395	22 342
Europe sans la France	129 998	83 702	49 145	37 282	30 101	28 242	27 607	21 292
Continent américain	288 521	278 247	98 467	83 811	75 034	62 045	27 868	27 012
Asie	212 713	151 484	77 157	58 211	17 647	13 593	26 660	28 076
Autres	144 473	99 086	57 377	55 119	0	0	18 199	19 955
<b>Groupe</b>	<b>177 235</b>	<b>126 152</b>	<b>60 245</b>	<b>48 792</b>	<b>49 268</b>	<b>40 218</b>	<b>26 072</b>	<b>22 803</b>

Les moyennes ci-dessus n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution : elles correspondent à une grande disparité de situations dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre.

La volonté de Lagardère est en tout état de cause de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et celles des femmes à condition égale d'emploi et de qualification. Les écarts constatés dans le tableau ci-dessus s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations.

Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, **61%** de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste, et **78%** des effectifs appartiennent à une société ayant défini un salaire minimum.

#### Politique d'augmentation de salaire : reconnaissance de l'évolution de l'apport des salariés et le maintien du pouvoir d'achat

La politique du Groupe est de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales. Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée. Là encore une grande liberté est donnée à chaque entité pour mettre en place des augmentations individuelles et/ou collectives en fonction de son métier et de son environnement.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En 2010, nous observons une stabilité au niveau de la part de la population ayant bénéficié d'une augmentation de salaire après une forte diminution constatée en 2009. L'effort au titre de l'exercice 2010 s'est particulièrement porté sur les catégories des Cadres et Cadres Dirigeants femmes ainsi que celle des autres salariés.

#### Part de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par statut, par genre et par branche

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	49%	74%	70%	73%			70%	76%	68%	75%	72%
Lagardère Active	27%	30%	48%	54%	37%	41%	34%	37%	39%	42%	41%
Lagardère Services	56%	65%	66%	64%			70%	67%	69%	67%	68%
Lagardère Unlimited	34%	100%	30%	13%			50%	39%	43%	35%	40%
Hors Branches	70%	83%	72%	89%			79%	90%	72%	96%	80%
<b>Groupe</b>	<b>44%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>37%</b>	<b>41%</b>	<b>62%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>

#### Parts variables individuelles : encouragement de la performance individuelle

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective.

Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée. C'est ainsi que près de **44 %** des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération (une certaine disparité se crée en fonction des zones géographiques et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local).

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalents, s'appliquent, le Groupe encourage la mise en place de systèmes par objectifs et d'entretiens annuels de revue de performance, afin d'apporter aux salariés un maximum de clarté et de transparence.

**Part des salariés bénéficiant d'une part variable de rémunération**

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	77 %	72 %	64 %	54 %			50 %	50 %	57 %	53 %	55 %
Lagardère Active	72 %	96 %	64 %	64 %	28 %	28 %	42 %	43 %	47 %	45 %	46 %
Lagardère Services	100 %	100 %	100 %	100 %			30 %	24 %	45 %	33 %	35 %
Lagardère Unlimited	82 %	100 %	86 %	88 %			49 %	42 %	63 %	49 %	58 %
Hors Branches	95 %	100 %	26 %	26 %			0 %	1 %	15 %	12 %	14 %
<b>Groupe</b>	<b>81 %</b>	<b>80 %</b>	<b>73 %</b>	<b>66 %</b>	<b>28 %</b>	<b>28 %</b>	<b>37 %</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>42 %</b>	<b>44 %</b>

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations (en matière de salaire total) observées entre les différentes catégories (voir tableau p. 86).

**Intéressement, participation : participation à la performance collective**

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique encouragée au sein du Groupe. Elle se traduit principalement par la participation aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement) et la mise en place de plans d'épargne salariale.

Chaque entité a la liberté du mécanisme mis en place afin de s'adapter du mieux possible à la réglementation existant localement, à la pertinence vis-à-vis des enjeux locaux et enfin aux spécificités de l'activité.

**48 %** des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'intéressement collectif.

**Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne**

**Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne**

Branches	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	33 %
Lagardère Active	20 %
Lagardère Services	13 %
Lagardère Unlimited	17 %
Hors Branches	100 %
<b>Moyenne</b>	<b>22 %</b>

**22 %** au global des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de **24 %**.

**1,34 %** des actions émises par le Groupe est détenu par les salariés, dont **0,45 %** sous forme de FCP.

**Actions gratuites : retenir les hauts potentiels**

Le Groupe développe par ailleurs une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions du Groupe. Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options. Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution d'Actions Gratuites (cf. rapports spéciaux de la Gérance § 7.3.4 et 7.3.5).

### Couverture sociale : mutuelle santé, prévoyance

En France, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Certains proposent également, pour des catégories spécifiques de collaborateurs, un système de retraite par capitalisation en complément de la retraite par répartition.

Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Chaque entité s'acquitte ainsi des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lesquels elle est implantée.

### Charges sociales en K€ par branche

Par branche d'activité	2010	2009	Variation
Lagardère Publishing	79 606	78 529	1 077
Lagardère Active	142 865	141 978	887
Lagardère Services	63 711	62 623	1 088
Lagardère Unlimited	6 831	8 858	(2 027)
Autres activités	12 542	13 963	(1 421)
<b>Total</b>	<b>305 555</b>	<b>305 951</b>	<b>(396)</b>

### Charges sociales en K€ par zone géographique

Par secteur géographique	2010	2009	Variation
France	219 441	217 798	1 643
Union européenne	53 253	55 869	(2 616)
Autres pays européens	8 983	8 188	795
USA Canada	19 401	18 797	604
Asie-Océanie	3 728	4 166	(438)
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	749	1 133	(384)
<b>Total</b>	<b>305 555</b>	<b>305 951</b>	<b>(396)</b>

Dans ces charges sociales sont incluses également les contributions aux œuvres sociales versées aux instances représentatives du personnel en fonction des usages en vigueur localement.

## B.2 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

(Cette rubrique correspond à la partie "conditions d'hygiène et de sécurité" de la loi NRE)

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel **les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites**. Les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont cependant une "culture sécurité" plus importante.

Néanmoins, Lagardère mène dans chacune de ses branches une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et des formations.

### Le stress

En France, depuis 2006, la question de la prévention des risques liés au stress et plus globalement au "mal-être au travail" est un sujet qui est abordé dans le Groupe, indépendamment des injonctions gouvernementales sur le sujet.

Il est rappelé à ce titre qu'en 2009 des expertises ont été menées, avec les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail du Groupe et d'Hachette Livre, afin d'évaluer le stress présent, d'identifier les éventuelles populations à risques, ainsi que les principales causes liées à l'environnement du travail. Le Groupe reconnaît la portée et la difficulté du sujet, ainsi il a choisi depuis longtemps d'y travailler de manière ouverte, collaborative et au rythme lié à la complexité de la thématique.

### Actions collectives : formation et dialogue social

De nombreuses formations sur les thèmes de l'hygiène et de la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe. En 2010 elles ont représenté 10 604 heures, soit 1 414 jours ; ce chiffre est en baisse par rapport à l'année 2009 (2 803 jours) et s'explique par un effort supplémentaire consacré aux autres thématiques de formation et, notamment, les formations liées à l'informatique/numérique ou au métier.

Avec la représentation du personnel, les questions d'hygiène et de sécurité figurent parmi les sujets les plus traités dans le cadre d'instances spécifiques ou générales de dialogue social. Il est à noter à ce titre que **60%** des effectifs sont couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Par ailleurs, près de 18% des entités du Groupe bénéficient d'une instance spécifique, en charge de l'hygiène et de la sécurité au travail.

### Accidents du travail : taux de fréquence, de gravité et leur évolution

Afin de réduire le taux de fréquence et la gravité des accidents du travail <sup>(1)</sup>, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers.

Les efforts déployés depuis plusieurs années continuent de porter leurs fruits puisqu'en 2010 le taux de fréquence diminue à nouveau considérablement pour passer à **4,65** au niveau Groupe contre 8,18 en 2009, 9,85 en 2008 et 9,68 en 2007. Ce chiffre est stable pour la France en 2010, comparativement à 2009.

Le taux de gravité des accidents du travail diminue quant à lui également au niveau Groupe puisqu'il atteint **0,14** en 2010 alors qu'il était de 0,29 en 2009, 0,32 en 2008 et de 0,31 en 2007. Il se maintient en France autour de **0,75**.

### Temps de travail

Les durées de temps de travail maximum observées par zone géographique sont les suivantes.

Zone géographique	Nombre de jours travaillés	Nombre d'heures travaillées
France	210	7
Europe sans la France	241	8
Continent américain	246	8
Asie	252	8
Autres	254	8

Ces durées correspondent aux pratiques locales et s'inscrivent systématiquement dans le cadre légal local en vigueur. Il est à noter que le nombre théorique de jours travaillés sur l'ensemble des zones hors France ainsi que le nombre d'heures travaillées par jour sont en baisse, preuve d'une amélioration en matière sociale.

### Taux d'absentéisme

Branches	Maladie (j/pers)	Congés parentaux (j/pers)	Accidents (j/pers)
Lagardère Publishing	2,6	1,8	0,02
Lagardère Active	2,7	1,5	0,006
Lagardère Services	3,0	0,9	0,02
Lagardère Unlimited	1,7	0,7	0,002
Hors Branches	2,2	0,3	0,015
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>2,8</b>	<b>1,3</b>	<b>0,01</b>
Rappel 2009	5,2	3,1	0,4
Rappel 2008	5,2	3,2	0,4
Rappel 2007	5,2	2,6	0,5

L'absentéisme en 2010 est globalement en net recul pour tous les types d'absence (et notamment la maladie : diminution de près de la moitié du nombre de jours d'absence par personne).

Il est à noter également que la baisse régulière des absences liées aux accidents du travail continue sur l'année 2010 ; elle est une résultante claire des efforts faits en matière de santé et sécurité au travail.

(1) Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10) / nombre d'heures travaillées.  
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) / nombre d'heures travaillées.

### B.3 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL

(Correspond à la rubrique relations sociales de la loi NRE)

Composante essentielle de la politique de ressources humaines du groupe Lagardère, le **dialogue social**, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe **à tous les niveaux de l'organisation** (entités, branches et Groupe).

#### Constitution d'un comité de groupe et d'un comité d'entreprise européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe a souhaité privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif deux Comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère en Europe (la France détient 15 sièges et six pays européens - Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne - se partagent les 15 restants).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. À ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Le Comité de Groupe, qui a été renouvelé en 2009, s'est réuni au mois de décembre 2010.

Le Bureau du Comité de Groupe s'est quant à lui réuni une fois en novembre 2010. Lors de ces réunions, les débats ont porté, entre autres, sur les projets de cession des activités de la Presse Magazine Internationale.

La réunion plénière du Comité d'Entreprise Européen s'est tenue en avril 2010. Il a par ailleurs été renouvelé en 2010. Le Bureau du Comité d'Entreprise Européen s'est quant à lui réuni une fois en 2010.

Lors de cette réunion, les débats ont porté, entre autres, sur le fonctionnement du Comité d'Entreprise Européen.

#### Représentation du personnel en local

En 2010 ce sont **72 %** des effectifs de Lagardère qui bénéficient d'une représentation du personnel. Ce chiffre est **stable** par rapport à 2009. En France, ce taux atteint plus de **97 %**, les salariés non couverts restant ceux qui évoluent dans de très petites structures.

#### Accords collectifs

Indice de la vie du dialogue social, au total ce sont **541** accords collectifs qui sont applicables dans le Groupe au 31 décembre 2010. Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Au cours de l'année 2010, **116** nouveaux accords collectifs ont été signés, soit un chiffre relativement stable au regard de l'exercice 2009. Deux éléments expliquent cette évolution :

- **d'une part, en France**, les obligations de négociation faites par le gouvernement sont chaque année de plus en plus fortes ; on constate d'ailleurs ici que 77 nouveaux accords ont été signés ;
- **d'autre part, en Asie**, 18 nouveaux accords ont été signés en 2010 (il y en avait 17 déjà en 2009) ; il s'agit à nouveau de la société Hachette Book India (créée en 2008) mais également d'Hachette Fujingaho (Lagardère Active) au Japon.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- **72 %** des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- **60 %** des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- **71 %** des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- **62 %** des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- **29 %** des effectifs couverts par un accord sur la formation.

### Part de l'effectif couvert par un accord par domaine et par zone géographique

Zones	Durée du travail	Hygiène, sécurité et conditions de travail	Rémunération	Couverture sociale	Formation	Autre accord
France	95 %	61 %	87 %	71 %	39 %	84 %
Europe sans la France	63 %	62 %	67 %	59 %	26 %	16 %
Continent américain	50 %	50 %	50 %	50 %	9 %	0 %
Asie	26 %	21 %	37 %	23 %	1 %	0 %
Autre	88 %	88 %	88 %	88 %	78 %	78 %
<b>Total</b>	<b>72 %</b>	<b>60 %</b>	<b>71 %</b>	<b>62 %</b>	<b>29 %</b>	<b>39 %</b>

#### Dialogue social au niveau professionnel

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. À ce titre, il participe à des négociations avec les partenaires sociaux français (notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile).

Pour l'édition, Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat national de l'édition avec les organisations syndicales.

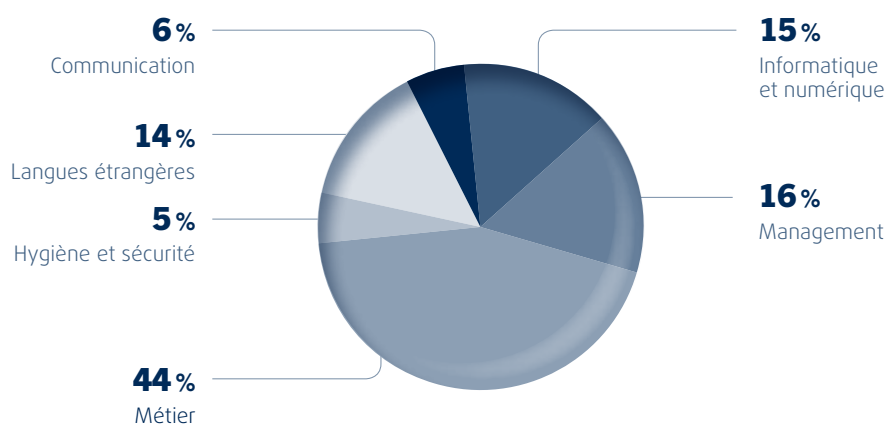
### C) ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité. Elles traduisent cependant la volonté de Lagardère d'investir dans le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles de ses collaborateurs, ainsi que de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

#### C.1 LA FORMATION

En 2010, les principaux enjeux du Groupe ont concerné, comme l'année précédente l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies de l'informatique et du numérique (et plus particulièrement leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels) ainsi que l'amélioration de la gestion des talents, y compris au niveau inter-branches.

#### Répartition des heures de formation par catégorie



En matière de formation, chacune des branches s'attache à entretenir et développer les compétences de ses collaborateurs.

Des plans de formation sont ainsi élaborés à tous les niveaux et l'effort de formation en 2010 ne s'est pas démenti puisque plus de 220 000 heures ont été consacrées à la formation pour un budget total qui dépasse les 9 200 000 euros.

Le budget par salarié s'élève ainsi en 2010 à **339 euros** par salarié, soit une donnée sensiblement équivalente à l'année 2009 ; ce chiffre atteint près de **600 euros** pour la France au titre de l'exercice 2010, contre un peu plus de 680 euros en 2009.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne "Media Campus", un cursus de formation dédié aux managers du Groupe.

Deux programmes - "leadership", "intégration" - sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. Il est à noter à ce sujet que depuis cette année, le séminaire d'intégration est ouvert à tous les Cadres nouvellement arrivés dans le Groupe.

Les formations en management continuent par ailleurs d'avoir un poids important (**16 %**) en nette augmentation par rapport à 2009 (**10 %**).

Le cœur de l'effort formation en 2010 s'est situé sur les formations métiers (**44 %**) et surtout l'informatique et le numérique (**15 %**), thèmes qui peuvent d'ailleurs se confondre dans les métiers des médias mais également aujourd'hui de l'édition (avec le fort développement du numérique dans ce domaine).

## C.2 ENCOURAGER LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages.

En 2010, **1 963** stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère soit **251** de plus que l'année passée.

Le nombre de contrats d'alternance a atteint **457** soit une progression de **31** par rapport à l'an passé. Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes. Pour ces derniers, ces contrats leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise sur des périodes assez longues (un à deux ans) tout en poursuivant leur formation de base.

## C.3 DÉVELOPPER LA MOBILITÉ INTERNE

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion interne et le développement des carrières internes mobilisent le management et les équipes des Ressources Humaines de chaque entité. Ainsi, par exemple, des entretiens annuels d'évaluation et de développement sont peu à peu mis en place systématiquement dans l'ensemble du Groupe.

Afin d'aider les collaborateurs à définir leur projet professionnel, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont mis à leur disposition sur l'intranet du Groupe. Sur ce même espace, les collaborateurs ont par ailleurs l'occasion d'accéder aux postes ouverts au sein du Groupe ainsi que de créer des systèmes d'alertes personnalisées les tenant informés des postes à pourvoir en interne et qui pourraient correspondre à leurs attentes.

En 2010, on constate que la mobilité interne a représenté plus de **12 %** des embauches du Groupe (promotion interne plus mutation) contre 7,6 % en 2009.

Bien que les spécificités des différentes entités (activité, dispersion géographique...) puissent constituer un frein à la mobilité entre branches, cette belle amélioration entre 2009 et 2010 démontre que la thématique de la mobilité tient une place importante dans la politique ressources humaines du Groupe. De ce fait, cette progression ne constitue pas une fin en soi, et les efforts fournis pour organiser, faciliter et développer les mobilités continueront à revêtir une importance considérable dans les années à venir.

### 5.3.2.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

Deux des quatre priorités (voir plus-haut) définies par Lagardère s'inscrivent dans des préoccupations sociétales, et six engagements en découlent :

- défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus ;
- faciliter l'accès de nos contenus aux personnes fragilisées ;
- être à l'écoute de nos différents publics ;
- encourager le débat sur le Développement Durable ;
- s'engager pour la promotion de la culture et du sport ;
- se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents.

Ces engagements sont détaillés dans le rapport de Développement Durable (partie 2), mais le respect de la loi NRE nécessite d'exposer dans ce Document de référence les relations du groupe Lagardère avec les sous-traitants ainsi que ses liens avec la société civile.

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Ainsi, la proportion des Cadres Dirigeants embauchés localement s'élève à 94 % pour l'ensemble du Groupe.

**A) LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS**

Le Groupe, qui entretient des relations étroites avec ses nombreux sous-traitants, répond à ces questions de deux façons :

- d'une part, en intégrant depuis longtemps des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses partenaires, notamment par l'élaboration d'un certain nombre de chartes ou codes spécifiques à ses entités ;
- d'autre part, en menant des programmes de sensibilisation de ses partenaires ainsi que d'audit et de suivi de leurs performances.

**A.1 L'INTÉGRATION DE CRITÈRES ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE AUPRÈS DE NOS PARTENAIRES**

Les critères prévus par la Charte de Développement Durable, qui s'appliquent à l'ensemble des filiales étrangères, portent notamment sur :

- le respect des principes défendus par l'Organisation internationale du travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ;
- l'interdiction du recours au travail clandestin ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect de la réglementation sociale applicable ;
- l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ;
- la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur ;
- la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires ;
- l'acceptation de la possibilité pour Lagardère de procéder à des audits afin de vérifier, par ses propres moyens ou en recourant aux services de tiers, l'application des principes de cette charte.

Par ailleurs, le 7<sup>e</sup> principe de la Politique Achats répond également aux préoccupations de la loi NRE. Il est ainsi intitulé : « Le respect des réglementations et lois applicables ainsi que des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs. »

Chez Lagardère Active, les fournisseurs de la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs) doivent adhérer à la Charte de Développement Durable du groupe Lagardère. Par ailleurs, les critères de Développement Durable sont progressivement introduits dans les appels d'offres d'achats de matériels et de prestations. Des engagements en matière de Développement Durable sont également formalisés dans certains contrats. Pour suivre ces différents sujets, un comité Développement Durable a été mis en place en 2009 au sein de la Direction des Achats et Moyens Généraux.

Chez Lagardère Publishing, la charte (ou Code d'Éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable. Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant et des droits de l'homme. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, les éditeurs d'Hachette Collections ont mis en place un Code d'Éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant. Conformément à ce code, Hachette Collections a réalisé en 2010, 16 audits de conformité. 94 % de ces audits ont permis de valider la conformité des usines (15 usines) et ont servi à mettre en place des mesures d'amélioration. 6 % des audits (1 usine) ont révélé des dysfonctionnements. L'usine concernée a depuis corrigé ces non-conformités.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

Chez Lagardère Services, certains fournisseurs spécifiques fabriquant en Asie signent également une charte d'engagement à respecter ces mêmes exigences sociales et des audits sont effectués sur place régulièrement pour vérifier le respect de ces exigences.

Ces informations, qui correspondent à celles requises par le dispositif NRE au titre des relations avec les sous-traitants, sont reprises dans le rapport de Développement Durable dans la partie consacrée aux parties prenantes.

## A.2 LES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION DE NOS PARTENAIRES ET LE SUIVI DE LEURS PERFORMANCES

**Lagardère Active** sensibilise ses fournisseurs à la nécessité de s'impliquer durablement en faveur de l'environnement. Le Groupe entretient des contacts étroits avec ses fournisseurs et demande régulièrement à l'ensemble de ses papetiers et imprimeurs de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

Lagardère Active s'est ainsi associé à Ecovadis, première plate-forme collaborative permettant aux entreprises membres d'évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs dans le monde entier. Cette solution associe technologie et expertise sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et s'attache à fournir des évaluations couvrant plus de 150 catégories d'achat et 21 indicateurs RSE. En 2010, Ecovadis a évalué les fournisseurs répondant aux appels d'offres réalisés sur l'exercice, notamment pour les marchés multitechniques, multiservices et papier.

**Lagardère Publishing** mène une politique de sensibilisation environnementale et sociale auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification (voir ci-dessous).

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe.

Hors Europe, plus de 70 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat-cadre incluant un volet social. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent plus de 80 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant de nos imprimeurs français et européens ont signé un contrat-cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

## B) LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, qui a fêté en 2009 son vingtième anniversaire, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

Chaque année, la Fondation attribue des Bourses à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Depuis sa création, 192 lauréats (dont onze nouveaux en 2010) ont reçu la somme totale de 4 370 000 €, dont 240 000 € cette année.

Certaines des actions 2010 de la Fondation sont détaillées dans le rapport de Développement Durable. À titre d'exemple, la Fondation Jean-Luc Lagardère a conclu en 2010 un partenariat pour deux ans, avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou, dédié à la pratique artistique des jeunes âgés de 13 à 16 ans, notamment ceux issus de quartiers "difficiles".

La Fondation a également reconduit son partenariat avec l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, à la fois pour la formation de sportifs de haut niveau et pour le dispositif d'expérimentations pédagogiques au lycée qui a pour objectif de "désenclaver savoirs et territoires" et de promouvoir la réussite de tous les jeunes.

Au sein de Lagardère Active, la Fondation Elle, créée en décembre 2004, est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : *"Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société"*. Depuis sa création, la Fondation a soutenu plus de 30 projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde.

Au-delà des projets soutenus en 2010, la Fondation Elle a, en partenariat avec la Fondation Jean-Luc Lagardère, accordé une bourse de vie à Gaby Saget, une étudiante et jeune journaliste haïtienne de 27 ans, pour l'aider à compléter sa formation à Sciences Po Paris.

En ce qui concerne les **associations d'insertion**, parmi les exemples développés ailleurs, on peut citer ici le partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles.

En ce qui concerne les **établissements d'enseignement**, le groupe Lagardère, qui est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance, entretient une relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris avec qui il conduit plusieurs programmes (voir ci-dessus) depuis plusieurs années.

Les médias de Lagardère Active sont eux aussi impliqués dans la promotion des jeunes talents. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* organise avec l'école de journalisme de Sciences Po le concours du meilleur portrait, primé par un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal et par une publication sur le site Internet du *Journal du Dimanche*.

Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Éducation nationale et la direction du livre et de la lecture du ministère de la Culture, et dont le but est de favoriser l'accès à la lecture.

En ce qui concerne les **associations de défense de l'environnement**, la filiale Lagardère Services a renouvelé en 2010 et pour 2011 son partenariat avec le WWF, dans le cadre du kiosque numérique HDS digital.

Chez Lagardère Active, la chaîne de télévision Gulli (dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète) a reconduit son partenariat avec l'association Planète Urgence.

De son côté, Lagardère Unlimited est engagé dans des partenariats avec diverses associations sur ses différents territoires, notamment en Israël.

### 5.3.2.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Lagardère est un groupe de médias, avec des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs<sup>(1)</sup>. À ce titre, certaines des rubriques environnementales du Dispositif NRE visant plus précisément le domaine de l'industrie (par exemple celles concernant certains "rejets dans l'air, l'eau et le sol" ou celles concernant "les nuisances sonores ou olfactives") ne sont pas directement applicables au Groupe.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempt nullement de solides exigences environnementales liées notamment à son secteur d'activités, exigences qu'il s'efforce d'avoir également vis-à-vis de ses filiales à l'étranger.

"Développer nos activités dans le respect de l'environnement" constitue ainsi la seconde priorité du groupe Lagardère en matière de RSE. Trois engagements illustrent cette priorité :

- assurer une gestion responsable et efficace du papier ;
- rationaliser le transport ;
- introduire des préoccupations environnementales dans l'organisation de nos activités.

#### A) LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

Cette dernière s'exerce tout au long du cycle de vie du papier.

- Elle commence lors des approvisionnements.  
En 2010, le groupe Lagardère a acheté environ 470 milliers de tonnes de papier.  
Le rapport de Développement Durable explique l'ambition et les actions du groupe Lagardère en la matière, qui cherche à accroître d'année en année à la fois la part<sup>(2)</sup> de son papier acheté issu de forêts gérées durablement<sup>(3)</sup> et l'utilisation de papier recyclé, lorsque c'est possible<sup>(4)</sup>. L'obtention en début d'année 2011 d'un numéro de certification PEFC (voir plus bas) pour l'ensemble de ses magazines français atteste des progrès réalisés par Lagardère Active tout au long de l'année 2010. La procédure suivie est développée dans le rapport de Développement Durable.
- Elle se poursuit lors de la fabrication du papier lui-même, des magazines et des livres, avec les mesures prises notamment pour optimiser la production.
- Elle s'achève lors de la fin de vie du papier, avec les actions prises à la fois pour réduire le taux des invendus et pour recycler les livres et magazines restant. En 2010, le taux moyen d'invendus des journaux et magazines a été de 40,2% au niveau national. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 32,9%, soit 7,3 points en dessous du niveau national. Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 90% des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 10% restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande. Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : environ 97% des magazines sont recyclés et seulement 3% retournés aux éditeurs. À l'international, les proportions sont similaires et 100% des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

(1) Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.7 du présent Document de référence.

(2) L'état des lieux des certifications est détaillé un peu plus bas dans ce document.

(3) Le rapport explique notamment à ce stade dans quelle mesure l'entretien des forêts gérées durablement participe à la limitation des atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels aux espèces animales et végétales protégées (loi NRE).

(4) Depuis 2009, *Le Journal du Dimanche* est imprimé sur du papier 100% recyclé et chez Lagardère Publishing, le taux de pâte recyclée atteint désormais près de 4%.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296
				301	302
				302	305
				306	311

## B) LA RATIONALISATION DU TRANSPORT

Fort émetteur de gaz à effet de serre, le transport est un enjeu environnemental capital pour le groupe Lagardère. Il intervient à la fois dans les processus de fabrication des journaux, magazines et livres, et dans les phases de distribution de ces derniers.

Ainsi, parmi d'autres actions, Lagardère Active incite ses imprimeurs français à stocker eux-mêmes le papier et encourage la livraison du papier italien par train jusqu'aux centres d'impression de la région parisienne.

Lagardère Publishing de son côté confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là même, les kilomètres parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

Chez Lagardère Services, dont l'une des deux activités à l'étranger est celle de distribution, le transport est un enjeu majeur.

En effet, avec les quatre principales sociétés de distribution ayant une activité de grossiste (AMP, SGEL, Lapker et Naville), ce sont un peu moins de 50 millions de kilomètres par an qui sont parcourus pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente, pour l'essentiel en camions ou camionnettes. Lagardère Services optimise régulièrement ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus : en Hongrie par exemple, ce sont plus de 2 millions de kilomètres qui ont été économisés entre 2009 et 2010. Par ailleurs, certaines filiales étudient les nouveaux véhicules à motorisation électrique et hybride.

## C) L'INTRODUCTION DE PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES DANS L'ORGANISATION DE NOS ACTIVITÉS

### C.1 L'ACTUALISATION DES BILANS CARBONE®

Lagardère Active et Lagardère Publishing ont été les premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone®.

**Le Bilan Carbone® de l'activité d'édition de livres de Lagardère Publishing en France**, réalisé par la société Carbone 4, a été établi en 2009 à 210 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an. Le coût en CO<sub>2</sub> d'un exemplaire ressortait à environ 1,3 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> par exemplaire vendu.

En 2010, Lagardère Publishing, toujours accompagné de Carbone 4, ajoute la production et la distribution de coffrets et de fascicules à l'empreinte carbone de l'activité de sa filiale française, ce qui porte cette empreinte à 246 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an.

S'agissant des filiales internationales de Lagardère Publishing, aux États-Unis, Hachette Book Group avait également procédé à l'évaluation de son Bilan Carbone en 2009. Celui-ci était ressorti à 390 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an, en utilisant une méthode différente de la méthode française (la déperdition en capacité d'absorption du CO<sub>2</sub> lié à l'exploitation forestière notamment était calculée différemment et la vente au détail était prise en compte).

En 2010, la filiale de Lagardère Publishing en Espagne a calculé à son tour son Bilan Carbone, qui s'établit à 41 500 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an. Le coût en CO<sub>2</sub> d'un livre ressort cependant à environ 1,9 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> par exemplaire vendu (en lien avec des économies d'échelle moins importantes en Espagne qu'en France) et se décompose comme suit :

Production : 1 193 g

Distribution : 339 g

Diffusion : 73 g

Création/administration : 287 g

En 2011, Lagardère Publishing obtiendra le Bilan Carbone total de son activité internationale, grâce à la finalisation de l'harmonisation des méthodes de calcul européenne et américaine, et à l'ajout de l'empreinte carbone de la filiale du Groupe au Royaume-Uni.

De son côté, **Lagardère Active** avait réalisé, au cours du dernier trimestre 2008, un Bilan Carbone® sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique. Il était ressorti de cette étude que les émissions de gaz à effet de serre pour un magazine vendu en France se situaient dans une fourchette de 500 à 600 g équivalent CO<sub>2</sub>, dont la moitié environ est générée par le processus de fabrication.

Autre constat : rapportées à l'euro de chiffre d'affaires, les émissions en équivalence CO<sub>2</sub> des médias électroniques (TV, radio, numérique) sont deux à trois fois supérieures à celles de la presse. Cependant, Lagardère Active a concentré ses actions environnementales sur la presse, car la part la plus importante de ses émissions de CO<sub>2</sub> vient de ses fournisseurs, papetiers et imprimeurs, sur lesquels elle peut concrètement agir.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce Bilan Carbone® a résidé dans la richesse des informations collectées, qui ont constitué un référentiel de départ. En 2011, Lagardère Active actualisera son Bilan Carbone® afin de définir les

axes de progrès, de poursuivre les actions déjà entreprises, notamment dans le secteur de la Presse et de planifier de nouveaux chantiers d'amélioration.

## C.2 LE SUIVI DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les **consommations en eau et énergie**.

Les données ci-après concernant l'exercice 2010 couvrent 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit 506 sociétés réparties ainsi :

Lagardère Publishing > 92

Lagardère Active > 244

Lagardère Services > 69

Lagardère Unlimited > 69

Autres Activités > 32

Les consommations incluses dans les charges de certains sites (représentant un nombre peu significatif au regard du nombre de sociétés consolidées) et non détaillées ont été estimées en fonction des types de locaux et du nombre d'occupants concernés ; afin que les informations consolidées puissent être cohérentes, les refacturations réalisées entre les différentes sociétés consolidées ne sont pas prises en compte, à l'exception des unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

En cohérence avec sa démarche d'amélioration continue, le Groupe a choisi cette année de présenter le montant de ses émissions de CO<sub>2</sub> relatives à ses consommations énergétiques tertiaires (consommations des bureaux et des locaux dans lesquels les collaborateurs du Groupe travaillent), non pas uniquement de manière globale et consolidée au niveau Groupe (tableau 1 : 100 % des filiales couvertes), mais également en adoptant un découpage par pays (tableau 2), et ce pour plusieurs raisons :

- se montrer plus rigoureux et transparent dans les calculs sur l'équivalence CO<sub>2</sub> de l'électricité, les facteurs d'émission CO<sub>2</sub> n'étant pas les mêmes d'un pays à l'autre (car la manière de produire l'électricité diffère selon le pays considéré) ;
- donner une meilleure représentation des consommations (et des émissions de CO<sub>2</sub> associées) du groupe Lagardère en fonction de son implantation géographique.

Le tableau des consommations et des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe par pays (tableau 2) couvre ainsi 90 % des effectifs du groupe Lagardère et 88,65 % du chiffre d'affaires consolidé.

Enfin, il a également décidé de faire un tableau spécifique des consommations de chaque branche pour la France (tableau 3) qui représente environ 1/3 des effectifs du Groupe et 1/3 du chiffre d'affaires consolidé.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence carbone, les facteurs d'émission proposés par la base Carbone de l'Ademe dans sa mise à jour de 2010 (version 6) ont été adoptés. Concernant les consommations de gaz et de fioul, les équivalences Carbone intègrent les émissions amont de ces deux types d'énergie.

Afin que les comparaisons avec les informations de l'année passée soient cohérentes, les données de 2009 ont été recalculées en suivant la même méthodologie que pour les données de 2010.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

### o Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe

Branche	Année	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
Lagardère Publishing	2010	82 796	40 524 000	13 555	1 935 277	377	27 438 100	6 368	971 437	2 858	23 158
	2009	73 982	39 916 698	13 272	2 046 098	399	26 018 376	6 038	1 132 156	3 331	23 040
Lagardère Active	2010	69 115	46 485 167	15 419	2 218 000	433	4 514 183	1 048	356 017	1 048	17 948
	2009	69 324	49 477 607	16 530	1 948 000	380	5 269 118	1 223	299 711	882	19 015
Lagardère Services	2010	409 002	91 540 123	26 742	373 631	73	19 663 711	4 563	1 392 387	4 097	35 475
	2009	424 156	93 408 398	26 460	371 948	73	18 432 080	4 278	1 256 183	3 696	34 507
Lagardère Unlimited	2010	10 108	2 653 143	920	85 000	17	667 172	155	7 160	21	1 113
	2009	8 177	2 417 194	854	-	0	569 494	132	-	0	986
Hors Branches	2010	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
	2009	172 774	6 680 579	568	2 543 400	496	8 130 104	1 887	1 957	6	2 957
<b>Total</b>	2010	<b>722 794</b>	<b>188 200 214</b>	<b>57 231</b>	<b>7 221 208</b>	<b>1 409</b>	<b>60 580 588</b>	<b>14 060</b>	<b>2 729 558</b>	<b>8 032</b>	<b>80 732</b>
	2009	748 413	191 900 476	57 684	6 909 446	1 347	58 419 172	13 558	2 690 007	7 915	80 504

En 2010 les consommations énergétiques du Groupe sont donc les suivantes :

- o Eau : 722 794 m<sup>3</sup>
- o Électricité : 188 GWh
- o Gaz : 60,6 GWh
- o Fioul : 2,7 millions de litres
- o Valorisation énergétique et/ou de la cogénération : 7,2 GWh

Au global, ces consommations sont égales à près de 81 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Toutes ces données sont globalement constantes par rapport à l'année passée.

### o Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe par pays

Pays	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
France	222 700	61 953 732	5 266	6 762 577	1 319	23 551 611	5 467	386 349	1 136	13 188
Russie	3 507	1 061 844	349	-	0	-	0	80 551	237	586
Espagne	39 891	14 758 905	5 165	-	0	3 446 969	800	312 544	919	6 884
Royaume-Uni	13 984	9 783 053	4 940	-	0	2 695 073	625	261 058	768	6 333
USA	113 574	17 477 418	9 770	-	0	11 567 896	2 685	6 080	18	12 473
Canada	145 321	11 808 048	2 173	-	0	780 352	181	66 289	195	2 549
Suisse	34 388	4 128 108	107	290 700	57	60 000	14	166 890	491	669
Belgique	15 123	15 676 326	4 076	-	0	8 058 493	1 870	465 177	1 369	7 315
Australie	11 010	5 391 000	4 965	-	0	-	0	-	0	4 965
Pologne	1 022	3 726 152	2 456	-	0	83 428	19	193 278	569	3 044
Hongrie	17 050	8 289 597	2 852	-	0	5 103 350	1 184	267 394	787	4 823
Allemagne	51 633	16 530 997	6 678	85 000	17	4 556 183	1 057	70 100	206	7 958
<b>Total</b>	<b>669 203</b>	<b>170 585 180</b>	<b>48 797</b>	<b>7 138 277</b>	<b>1 393</b>	<b>59 903 355</b>	<b>13 902</b>	<b>2 275 710</b>	<b>6 695</b>	<b>70 786</b>

### • Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe pour la France

Branche	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
Lagardère Publishing	29 158	13 551 908	1 152	1 935 277	377	12 210 992	2 834	382 492	1 125	5 488
Lagardère Active	39 561	15 160 771	1 289	2 218 000	433	2 902 585	674	1 300	4	2 399
Lagardère Services	745	25 838 934	2 196	0	0	140 612	33	0	0	2 229
Lagardère Unlimited	1 463	404 338	34	0	0	0	0	0	0	34
Hors Branches	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
<b>Total</b>	<b>222 700</b>	<b>61 953 732</b>	<b>5 266</b>	<b>6 762 577</b>	<b>1 319</b>	<b>23 551 611</b>	<b>5 467</b>	<b>386 349</b>	<b>1 136</b>	<b>13 188</b>

Dans une **démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>**, les locaux où sont situés les sièges parisiens du pôle Presse Magazine France et de Lagardère Publishing, qui comptent parmi les plus importants sièges au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont 73% de l'énergie fournie est produite à partir de la valorisation énergétique des déchets ménagers et du gaz en cogénération.

Il en va de même pour le siège social du groupe Lagardère qui, depuis plusieurs années, a fait le choix de ce même mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris), ce qui représente 17% de ses consommations de chauffage.

Dans le cadre de sa réflexion sur la réduction et/ou l'optimisation de ses consommations d'énergie, le Groupe a mis en place, en partenariat avec son fournisseur d'électricité, une démarche globale de "Maîtrise des Dépenses d'Énergie" (MDE), ayant pour objectifs d'identifier des sources d'économie d'énergie de tout type, d'estimer ces gains et de lancer les actions correspondantes.

À partir de ces audits, des axes de progrès spécifiques ont été identifiés et des actions d'amélioration ont été (et continueront d'être) mises en place par les sites concernés. Les mesures mises en œuvre sont, pour la plupart, liées à :

- l'éclairage avec, notamment, l'utilisation de lampes basse tension ou de luminaires à iodures métalliques en remplacement des lampes existantes ;
- la climatisation ou la ventilation et le chauffage avec, en particulier, la mise en place de procédés permettant de réduire les échanges thermiques, les sites du Groupe étant principalement de type tertiaire ;

À titre d'exemple, la consommation d'énergie des points de vente de Lagardère Services a été réduite en France par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures. En 2010, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins les plus éco-efficents possibles et notamment de réduire la consommation énergétique de trois façons :

- en travaillant sur une meilleure isolation des locaux ;
- en installant des Leds et des lampes T5 et en promouvant une utilisation rationnelle des éclairages ;
- en installant de nouveaux climatiseurs recyclant l'air.

De son côté, le siège social du groupe Lagardère a réalisé en 2009 une nouvelle centrale de climatisation, qui a non seulement permis de devancer l'interdiction d'utilisation du gaz R22 prévue en 2012 mais aussi de réaliser, par le biais de ces nouveaux systèmes, les gains suivants :

- 830 m<sup>3</sup> d'eau par an ;
- 141 500 kW par an, soit une économie de 50% d'électricité sur le groupe froid.

Le rapport de Développement Durable détaille certaines mesures prises dans les différentes branches pour réaliser d'autres économies d'énergie.

### C.3 LA GESTION DES DÉCHETS

La disparité des situations et des contraintes locales amène les branches à conduire des actions d'amélioration localement tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe. Les objectifs poursuivis restent inchangés :

- renforcer le suivi des volumes et la sélection des déchets par type ;
- améliorer leur traçabilité aval, notamment auprès des sous-traitants choisis, et si possible en réduire les volumes et les coûts de gestion.

Au cours de l'année 2011, Lagardère Active va déployer, sur ses implantations de la région parisienne, un dispositif de tri sélectif des déchets, de manière à augmenter le volume des matières recyclables collectées (notamment le papier) et à réduire le volume des déchets ultimes.

#### C.4 LES DÉMARCHES DE CERTIFICATION

##### La certification ISO 14001

- La Croix Catelan a obtenu en décembre 2009 la certification ISO 14001 et a effectué son audit de suivi en décembre 2010. Le rapport de Développement Durable explique les progrès faits en 2010 et les objectifs pour 2011.
- Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001. À ce jour, 97 % du papier acheté par Lagardère Publishing en France provient d'usines certifiées ISO 14001 (contre 92 % en 2009, 95 % en 2008, 90 % en 2006 et 80 % en 2005).
- Depuis 2009, les imprimeurs français sélectionnés par Lagardère Active sont labellisés Imprim'vert ou certifiés ISO 14001. Chez Lagardère Publishing, la part des imprimeurs mondiaux certifiés ISO 14001 s'élève en 2010 à 44 %.

##### Les certifications FSC ou PEFC

Chez Lagardère Publishing, la part de papier fabriqué avec de la pâte issue de bois provenant de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification FSC ou PEFC a continué de progresser de 35 % en 2005 à 50 % en 2006 pour atteindre 65 % en 2008 et 67 % en 2009.

En 2010, cette part de pâte issue de forêts certifiées cumulée avec celle de la pâte recyclée atteint désormais plus de 70 % du total pour les papiers achetés par Lagardère Publishing.<sup>(1)</sup>

L'expérimentation lancée en 2009 pour imprimer des ouvrages Grand Public sur du papier recyclé s'est poursuivie en 2010 avec désormais des collections comme les Guides Évasion ou celle qui s'intitule 100 % Durable.

Lagardère Active s'est engagé, début 2010, dans une démarche de certification de la chaîne de contrôle du papier. Les magazines français ont obtenu début 2011, leur certification PEFC. Le rapport de Développement Durable détaille la procédure suivie. Les Pays-Bas, l'Italie et le Japon sont également certifiés PEFC ou FSC. La démarche de certification est progressivement étendue à l'ensemble du Groupe.

#### C.5 LES INITIATIVES ÉCOLOGIQUES HORS MÉDIA

Au-delà de l'existence de politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé depuis 2006 (via sa filiale Matra Manufacturing & Services) dans le développement, la fabrication et la distribution en Europe de véhicules à propulsion électrique (vélos et scooters électriques, quadricycles électriques légers).

(1) Jusqu'en 2009, le taux de pâte recyclée était proche de 0. En 2010, grâce aux actions entreprises dans le cadre du bilan carbone, ce taux atteint désormais près de 4 % de pâte recyclée.