

## 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 troisième 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 requises par les articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce (modifiés par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2)<sup>(1)</sup>, dans les trois domaines du social, du sociétal et de l'environnemental.

Une table de concordance disponible à la fin de ce chapitre permet de faire le lien entre les textes et chiffres publiés dans ce document et les informations listées dans le Code de commerce.

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

#### 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 des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations humaines et de la Communication qui est également 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.

#### 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 troisième année consécutive, s'inspire des lignes directrices du *Global Reporting Initiative (GRI)*, recense ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT, de l'OCDE, ainsi que la nouvelle

(1) Le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, dressant la liste des informations à renseigner à partir de 2013, n'était toujours pas publié au moment de la rédaction de ces lignes.

norme ISO 26000. Il fait référence également au Code de Déontologie du Groupe<sup>(1)</sup> ainsi qu'aux différentes chartes applicables, soit en interne, soit auprès de nos parties prenantes.

Le paragraphe 5.3.2.2 du présent Document de référence, concernant les informations sociétales, détaille néanmoins le texte régissant nos relations avec nos partenaires.

Il est également 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

[1] Le Code de Déontologie, dont la nouvelle mise à jour devait être finalisée courant 2012, intègre la question de la loyauté des pratiques, et notamment celle de la lutte contre la corruption.

### 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 **142** sociétés du Groupe (contre 168 en 2010) représentant plus de **94 %** de l'effectif total du groupe Lagardère. Cette évolution résulte en très grande partie de la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale au groupe américain Hearst.

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 **414** 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 financière 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 en principe 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. Néanmoins pour 2011, les consommations de la PMI et des radios russes (cédées au cours de l'année) n'ont pas été prises en compte.

#### 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. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, 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 ainsi que les guides "contributeur" et "valideur" mis à la disposition des utilisateurs en début de chaque campagne précisent les procédures relatives à la remontée des informations ainsi que la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs. 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, soit par la Direction de la filiale. Un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu.

Les contrôles de cohérence réalisés incluent la comparaison avec les données des exercices précédents. 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.

Pour tenir compte de l'internationalisation de son *reporting* social et des difficultés posées par l'exigence de la loi NRE, qui fait référence à des notions statutaires purement françaises, il a été convenu de créer un référentiel de quatre catégories socioprofessionnelles permettant de concilier les deux :

- les Cadres exécutifs : membres des comités de direction (intégrant le statut français de cadre dirigeant) ;
- les Managers : personnes encadrantes (intégrant la notion française de cadre) ;
- les Journalistes et Photographes ;
- les Autres Salariés.

Concernant les **informations sur les consommations en eau, énergie et papier**, 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

### 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

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.

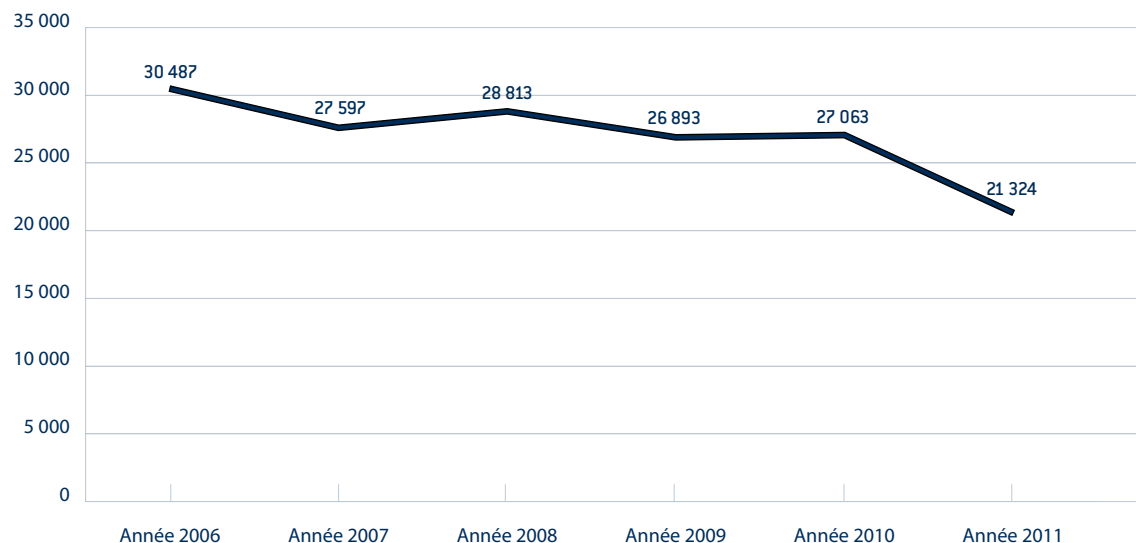
Pour ce faire, il est nécessaire que le Groupe s'engage à :

- **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.

#### A.1 ADAPTER LES RESSOURCES AUX ORGANISATIONS

Évolution globale des effectifs

- Évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre, depuis 2006



Au 31 décembre 2011, les effectifs permanents présents étaient de **21 324** collaborateurs, contre 27 063 à fin 2010. Cette très forte diminution (plus de **21 %**) du chiffre global des salariés permanents s'explique par la cession, dans le courant de l'année 2011, de l'activité de Presse Magazine Internationale (branche Lagardère Active) au groupe américain Hearst. Pour rappel les effectifs de cette activité s'élevaient à fin 2010 à **4 685** salariés.

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

Branches	Hommes	Femmes	Effectif total	% Hommes	% Femmes
Lagardère Publishing	2 813	3 721	6 534	43 %	57 %
Lagardère Active	1 614	2 266	3 880	42 %	58 %
Lagardère Services	4 141	5 522	9 663	43 %	57 %
Lagardère Unlimited	672	332	1 004	67 %	33 %
Hors Branches	143	100	243	59 %	41 %
<b>Groupe</b>	<b>9 383</b>	<b>11 941</b>	<b>21 324</b>	<b>44 %</b>	<b>56 %</b>

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

Branches	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Total Cadres Exécutifs	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	52 %	48 %	371	42 %	58 %	2 895				43 %	57 %	3 268
Lagardère Active	73 %	27 %	89	43 %	57 %	1 481	43 %	57 %	1 104	36 %	64 %	1 206
Lagardère Services	80 %	20 %	105	54 %	46 %	1 576				40 %	60 %	7 982
Lagardère Unlimited	96 %	4 %	46	76 %	24 %	224	100 %	0 %	1	62 %	38 %	733
Hors Branches	80 %	20 %	30	64 %	36 %	104				48 %	52 %	109
<b>Groupe</b>	<b>64 %</b>	<b>36 %</b>	<b>641</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>	<b>6 280</b>	<b>43 %</b>	<b>57 %</b>	<b>1 105</b>	<b>42 %</b>	<b>58 %</b>	<b>13 298</b>

Les principales variations par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : on constate une légère baisse des effectifs (**6 534** à fin 2011 contre 6 820 à fin 2010), soit une diminution de **4 %**, qui s'explique surtout par la cession de la société BSSL (116 salariés) qui, par son activité de distribution d'équipement et de matériel scolaire, ne faisait pas partie du cœur de métier de la branche.
- **Lagardère Active** : outre la cession de la Presse Magazine Internationale, la branche s'est également séparée en 2011 de la société Media Plus Zao qui gérait l'activité de Radio en Russie (soit un peu moins de 540 salariés). Au total, la branche a connu une diminution d'effectifs de plus de **5 200** salariés permanents, en raison de la cession de ces deux activités.
- **Lagardère Services** : on constate ici une légère baisse des effectifs (9 877 à fin 2010 contre **9 663** à fin 2011, soit **2,15 %**) ; cette situation masque deux réalités : premièrement une diminution des effectifs permanents au sein de sociétés de distribution (AMP et Naville notamment) en raison de réorganisations rendues nécessaires par l'évolution du marché dans ce secteur ; et deuxièmement, une hausse des effectifs au sein d'entités du secteur du travel retail (Relay et Aelia) du fait du fort développement de ce marché.
- **Lagardère Unlimited** : la hausse des effectifs constatée (un peu moins de **25 %**) s'explique ici par le transfert de deux sociétés : l'une en provenance du pôle "Hors Branches" (le Lagardère Paris Racing Ressources, dont l'activité de gestion de centres sportifs et d'académies sportives justifiait l'intégration au sein de la branche) ; et l'autre en provenance de la branche Lagardère Active (Lagardère Unlimited Live Entertainment qui gère la production de spectacles vivants).
- **Hors Branches** : la diminution des effectifs s'explique ici par le transfert du Lagardère Paris Racing Ressources au sein de la branche Lagardère Unlimited mais également par une baisse des effectifs au sein de la société Matra Manufacturing Services (un peu moins de **34 %**), suite à une restructuration nécessaire du fait de l'évolution du marché des pièces détachées et des vélos électriques.

En ce qui concerne l'évolution des effectifs non permanents<sup>(1)</sup>, on constate également une forte diminution, au global, des salariés en ETP moyens<sup>(2)</sup> tout au long de l'année : 2 012 dans le courant de l'année 2010, contre **1 383** tout au long de l'année 2011.

Cette diminution s'explique en premier lieu par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale, puisque la branche Lagardère Active connaît une baisse d'un peu plus de **550** effectifs en contrat non permanents en 2011, par rapport à 2010.

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

(2) ETP : le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année (2011), en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année ; ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 x 0,50) ; cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

En ce qui concerne les autres branches, on constate une baisse du recours aux contrats non permanents au sein de la branche Lagardère Services (**10,85 %**) et de la branche Lagardère Unlimited (un peu moins de **15 %**). En revanche, la branche Lagardère Publishing connaît une hausse non négligeable (un peu plus de **30 ETP**), qui s'explique davantage par l'évolution générale de l'activité de la branche, que par une augmentation au sein d'une société ou d'une zone particulières. Enfin, l'évolution qu'a connue le pôle Hors Branches s'explique par le transfert de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources.

### • Évolution des effectifs non permanents en ETP au cours de l'année 2011

Organisation	Année 2010	Année 2011	Évolution 2010-2011
Lagardère Publishing	308,00	<b>341,79</b>	10,61 %
Lagardère Active	784,00	<b>231,43</b>	-70,48 %
Lagardère Services	804,00	<b>716,80</b>	-10,85 %
Lagardère Unlimited	105,00	<b>89,80</b>	-14,48 %
Hors Branches	10,50	<b>3,33</b>	-68,29 %
<b>Total des effectifs non permanents</b>	<b>2 012,50</b>	<b>1 383,15</b>	<b>-31,27 %</b>

### Entrées/Sorties de salariés permanents

Il est important de préciser ici à titre liminaire que les sorties dues à la cession de la Presse Magazine Internationale ne sont pas comptabilisées dans le tableau ci-dessous. Seuls sont comptabilisés les mouvements d'effectifs des sociétés présentes au 31 décembre 2011.

Périmètre	Sorties		Entrées	
	Année 2010	Année 2011	Année 2010	Année 2011
Lagardère Publishing	957	768	742	542
Lagardère Active	1 953	491	1 898	457
Lagardère Services	2 864	2 867	2 856	2 433
Lagardère Unlimited	145	196	158	179
Hors Branches	55	64	38	20
<b>Total</b>	<b>5 974</b>	<b>4 386</b>	<b>5 692</b>	<b>3 631</b>

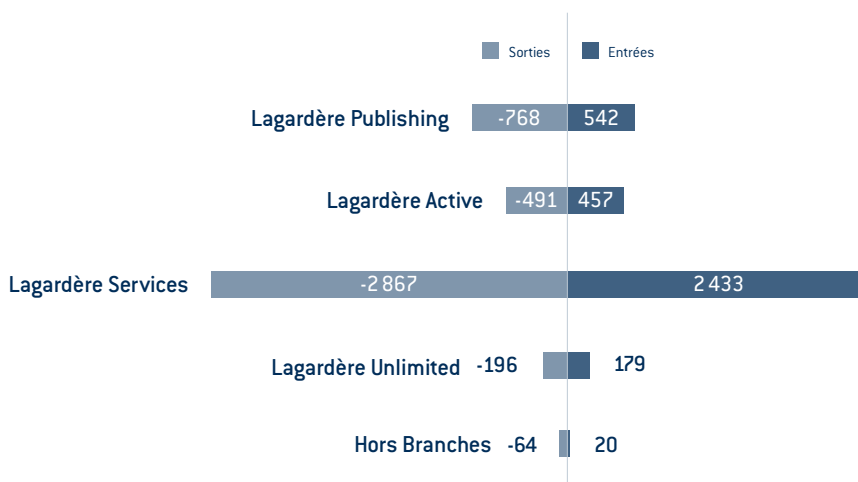
De fait, le tableau relatif aux entrées et aux sorties de salariés permanents permet de constater une cohérence avec l'évolution globale des effectifs en contrats permanents.

Ainsi, la branche Lagardère Active connaît une forte diminution de ses mouvements de personnel, en raison de la cession de 19 de ses sociétés dans le courant de l'année 2011. Cette réflexion vaut également pour la branche Lagardère Publishing qui connaît certes une forte baisse en termes d'entrée de personnels, mais qui est compensée par une forte diminution au niveau des sorties.

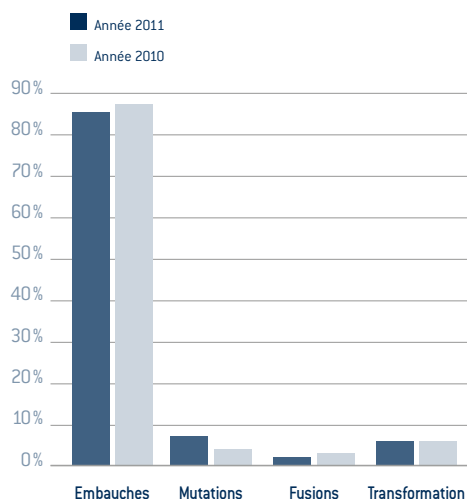
Concernant la branche Lagardère Services, si on constate une stabilité au niveau des sorties, on remarque également un ralentissement des entrées dans le courant de l'année 2011, en raison principalement des variations d'activités que peuvent connaître les sociétés de la branche, au sein d'un secteur très concurrentiel. Cette diminution est toutefois compensée par la création d'activités et notamment de points de vente au sein de l'entité Relay.

Enfin, la branche Lagardère Unlimited connaît quant à elle un fort accroissement de son activité au niveau de l'indicateur entrées/sorties qui s'explique en premier lieu par l'intégration de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources mais également par la réorganisation fonctionnelle qu'a connue la branche tout au long de l'année 2011.

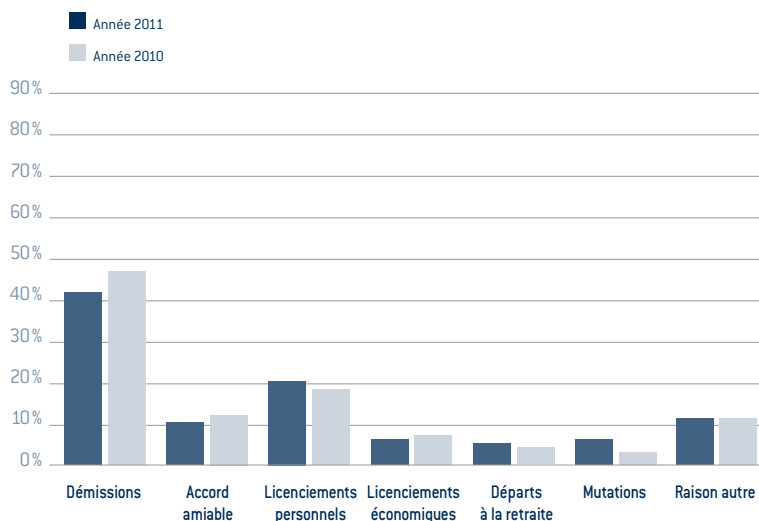
• Nombre d'entrées/sorties sur l'année 2011



• Répartition des entrées



• Répartition des sorties



En termes de répartition des sorties par type, on constate une baisse de la part relative des démissions (de 46 % en 2010 à **41 %** en 2011) et un maintien de la part globale des licenciements, que ce soit pour un motif économique ou un motif personnel. La part des départs à la retraite augmente quant à elle légèrement (de 3 % à **5 %**) de même que celle des mutations (de 3 % à **6 %**). Les indicateurs des démissions (en baisse) et des mutations (en hausse) sont extrêmement positifs car ils témoignent, d'une part, de la capacité de fidélisation du Groupe et, d'autre part, des efforts menés en termes de mobilité interne.

En outre, il semble important de relever que le nombre de transformations d'emplois (de contrats non permanents en contrats permanents) est quant à lui également stable (**6 %**) et témoigne de la volonté du groupe Lagardère de favoriser l'intégration des personnes en emploi précaire.

On constate également ici le maintien de la prépondérance des entrées par recrutement sur l'ensemble du Groupe. Ce chiffre permet à nouveau de relever, en 2011, que le groupe Lagardère ne rencontre aucune difficulté de recrutement et que sa force d'attractivité est la même d'une année sur l'autre.

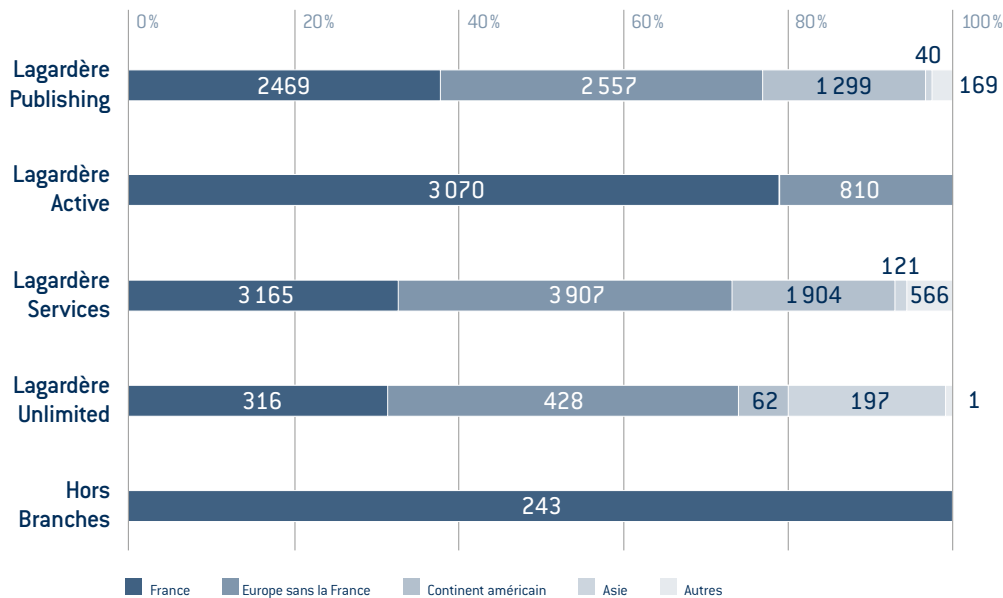
Il semble d'ailleurs important de souligner à ce titre que, bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, le Groupe jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs puisque la part des salariés ayant plus de dix ans d'ancienneté dépasse en 2011 **34 %** (contre 28 % en 2009 et 2010) et dépasse même **40 %** en France.

De fait, le *turnover*<sup>(1)</sup> des salariés permanents, au niveau de l'ensemble du Groupe, s'élève en 2011 à **19 %** (en ne tenant pas compte des effectifs de la Presse Magazine Internationale et de la société Media Plus ZAO) contre 22 % en 2010. Le "*turnover subi*"<sup>(2)</sup> est quant à lui en légère baisse en 2011, à **12 %** contre 13,7 % en 2010.

*In fine*, il semble important de souligner le nombre de salariés ayant bénéficié d'un changement statutaire (ou promotion) et qui ne sont pas comptabilisés dans les entrées de personnels. Ainsi, ce chiffre s'élève au cours de l'année 2011 à **426** ; l'effet des promotions correspond ainsi en 2011 à **12 %** des entrées totales du Groupe contre 10 % en 2010.

### Implantation internationale du Groupe

#### • Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2011



Le groupe Lagardère est implanté dans une trentaine de pays en 2011. Même s'il reste un groupe profondément international, avec près de **57 %** de ses salariés travaillant hors de France, cette dimension est toutefois moins importante que lors des années précédentes, et notamment l'année 2010 où cette part atteignait 66 %.

Cette situation s'explique bien évidemment pleinement par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale et de celle de radio en Russie.

La France reste toujours le premier pays d'implantation du Groupe avec près de **43 %** de l'effectif total, loin devant l'Espagne, le Canada et le Royaume-Uni.

#### Adapter l'effectif aux variations de l'activité en termes 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. Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le Groupe de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Le recours à des emplois temporaires (effectifs en contrat non permanent 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, période 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...) chez Lagardère Services et d'organisation événementielle dans le Sport (Lagardère Unlimited). La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, la branche Lagardère Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires, mais aussi aux heures supplémentaires (principalement en Europe) et au temps partiel (principalement en Amérique du Nord).

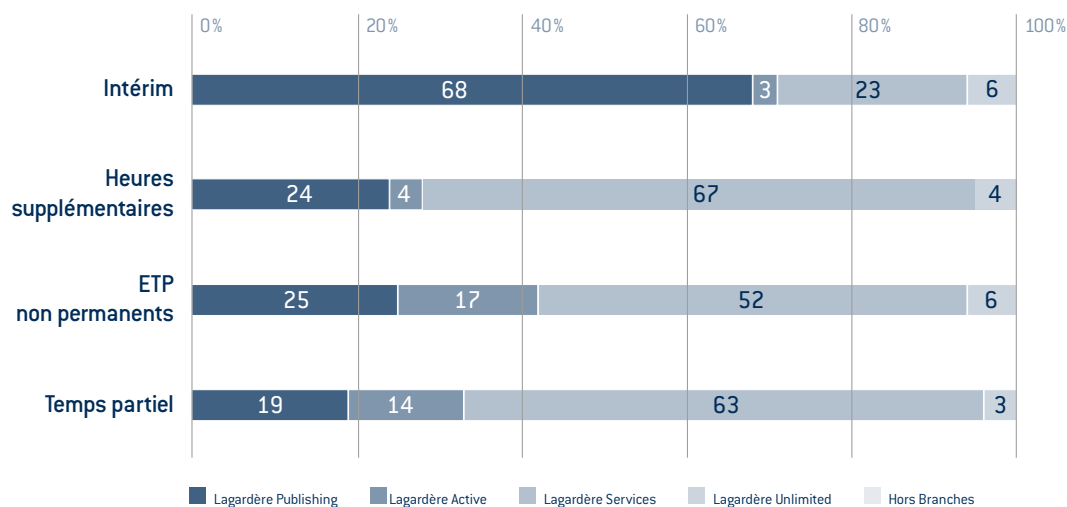
(1) Calcul du *turnover* : demi-somme du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés.

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

Par ailleurs, ses activités dans la Presse et dans la Production audiovisuelle amènent le groupe 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. Il a, en outre, décidé en 2011 de se doter d'un indicateur permettant de les recenser et de suivre leur évolution (en ramenant leurs interventions tout au long de l'année en équivalents temps plein). On constate ainsi, en 2011, une baisse importante (**62 %**) en raison principalement de la cession des activités de Presse Magazine Internationale et de Radio en Russie.

### • Flexibilité du travail par branche d'activité en 2011



Les tendances en matière de flexibilité du travail par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : pour faire face à son activité en 2011 et par anticipation d'un retour à la normale, la branche a privilégié une certaine flexibilité dans la gestion de ses effectifs et a notamment eu recours aux contrats non permanents ainsi qu'à l'intérim.
- **Lagardère Active** : tous les indicateurs sont ici en baisse (pour les données brutes) en raison de la cession de la Presse Magazine Internationale. Toutefois on constate également une baisse de la part relative des salariés à temps partiel, par rapport aux effectifs totaux (**8 %** en 2011 contre 12 % en 2010). Cette tendance se vérifie au niveau du nombre de salariés non permanents par rapport aux effectifs permanents (**5,9 %** en 2011 contre 8,6 % en 2010). Enfin, le nombre d'heures supplémentaires a été divisé par plus de cinq en 2011, quand les effectifs permanents étaient divisés par un peu plus de deux.
- **Lagardère Services** : on constate ici une forte baisse des effectifs en contrats non permanents et du recours à l'intérim (**26 %**) mais une hausse du recours aux heures supplémentaires (**13 %**) ; cette évolution tend à démontrer la volonté de favoriser le recours aux solutions internes. Les effectifs à temps partiel sont quant à eux stables en 2011.
- **Lagardère Unlimited** : la forte hausse des salariés à temps partiel s'explique ici par l'intégration de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources qui fait appel, pour le fonctionnement de ses académies sportives, à de nombreux professeurs-éducateurs à temps partiel. On constate également de fortes hausses du recours à l'intérim et des heures supplémentaires, notamment au sein des sociétés d'événementiel.
- **Hors Branches** : la forte diminution de tous les indicateurs s'explique essentiellement par le transfert de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au sein de la branche Lagardère Unlimited.

De manière plus générale, il apparaît important de souligner que les effectifs non permanents et les intérimaires représentent **11,53 %** des effectifs globaux du Groupe, ce qui est conforme à ses objectifs (moins de 12 % d'emplois temporaires).

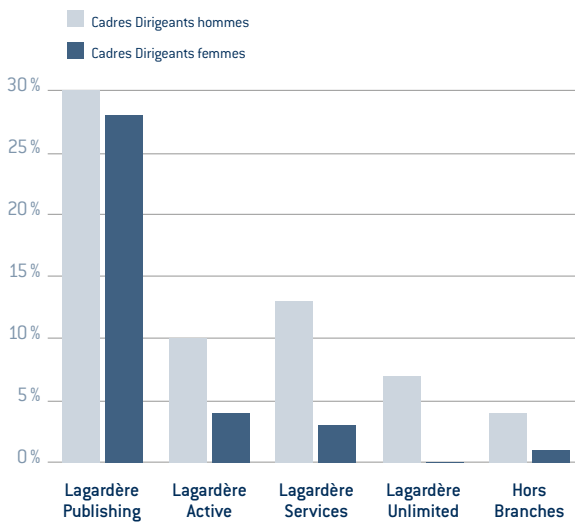
Le temps partiel augmente également de manière non négligeable (en part relative par rapport aux effectifs globaux), de 13 % à **16 %** ; cette hausse concerne indifféremment les hommes et les femmes, même si cette catégorie d'emplois demeure majoritairement féminine (plus de 69 % des salariés à temps partiel).

• Effectifs à temps partiel au 31/12/2011

Branches	Effectif hommes	Temps partiel/ effectif total hommes (%)	Effectif femmes	Temps partiel/ effectif total femmes (%)	Effectif total à temps partiel	Effectif total (%)
Lagardère Publishing	182	↑ 6%	446	→ 12%	628	10%
Lagardère Active	187	↓ 12%	280	↑ 12%	467	12%
Lagardère Services	604	→ 15%	1 519	→ 28%	2 123	22%
Lagardère Unlimited	60	↑ 9%	57	↑ 18%	117	12%
Hors Branches	2	↓ 1%	7	↓ 7%	9	4%
<b>Groupe</b>	<b>1 035</b>	<b>↑ 11%</b>	<b>2 309</b>	<b>↑ 19%</b>	<b>3 344</b>	<b>16%</b>

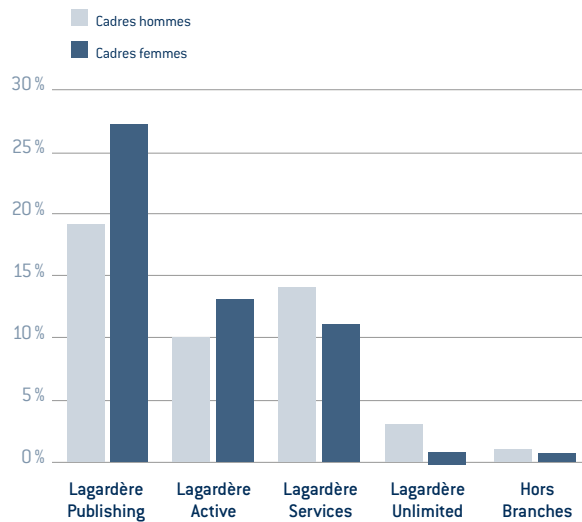
Adapter l'effectif en termes de répartition par catégorie professionnelle et par genre

> Cadres Exécutifs par branche et par genre



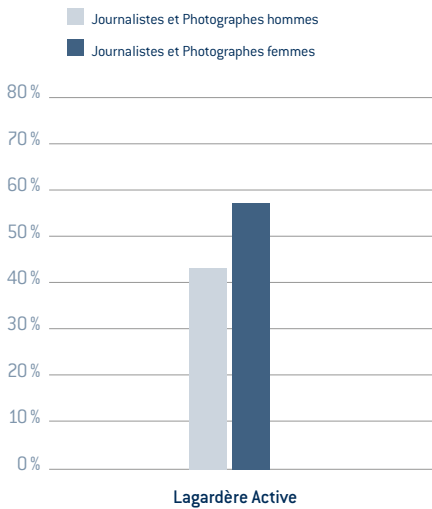
Effectifs : 641 Cadres Exécutifs

> Managers par branche et par genre



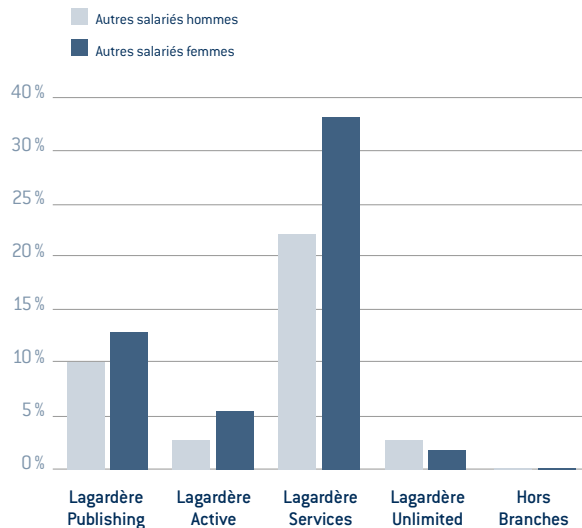
Effectifs : 6 280 Managers

> Journalistes et Photographes



Effectifs : 1 104 Journalistes et Photographes

> Autres salariés par branche et par genre



Effectifs : 13 298 Autres Salariés

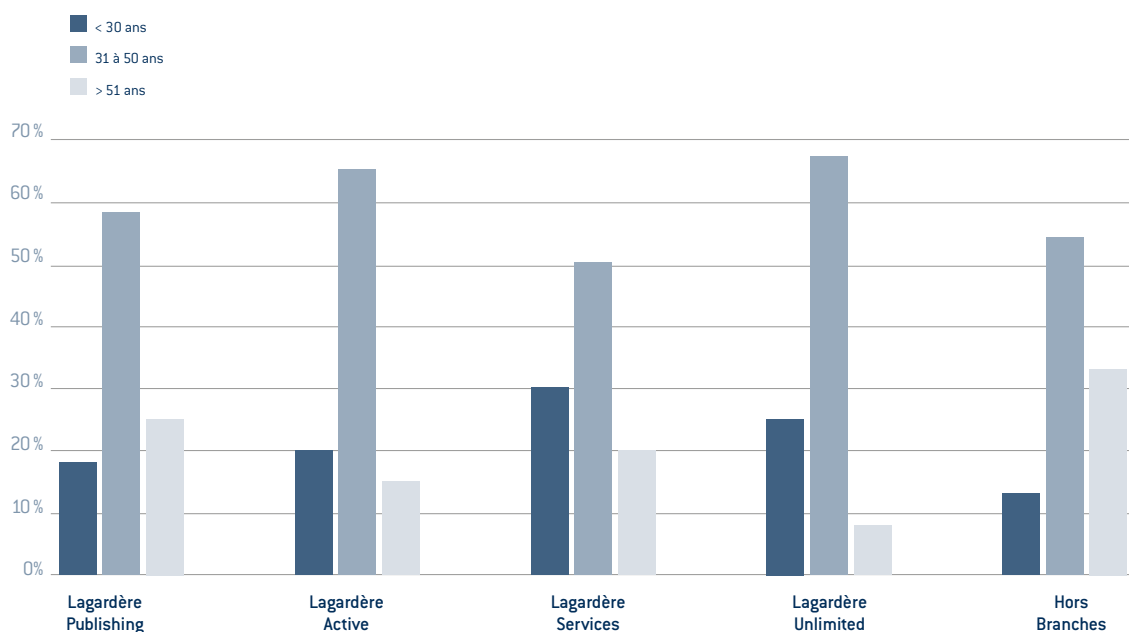
À nouveau en 2011, on constate que le taux d'encadrement est très élevé au sein de la branche Lagardère Publishing où **50 %** des salariés sont des Managers (incluant les Cadres Exécutifs). Cette situation s'explique largement par la nature des activités de la branche (édition). On constate d'ailleurs que ce taux est également très élevé au sein de la branche Lagardère Active (**40 %**). Il est en revanche beaucoup plus limité chez Lagardère Unlimited (plus de **26 %**) et surtout Lagardère Services (un peu plus de **17 %**), ce qui s'explique à nouveau par la nature des activités de la branche (Commerce de Détail et Distribution).

Il est à noter enfin que la population des Journalistes et Autres Salariés a fortement diminué en 2011 en raison de la cession des activités de Presse Magazine Internationale et de Radio en Russie.

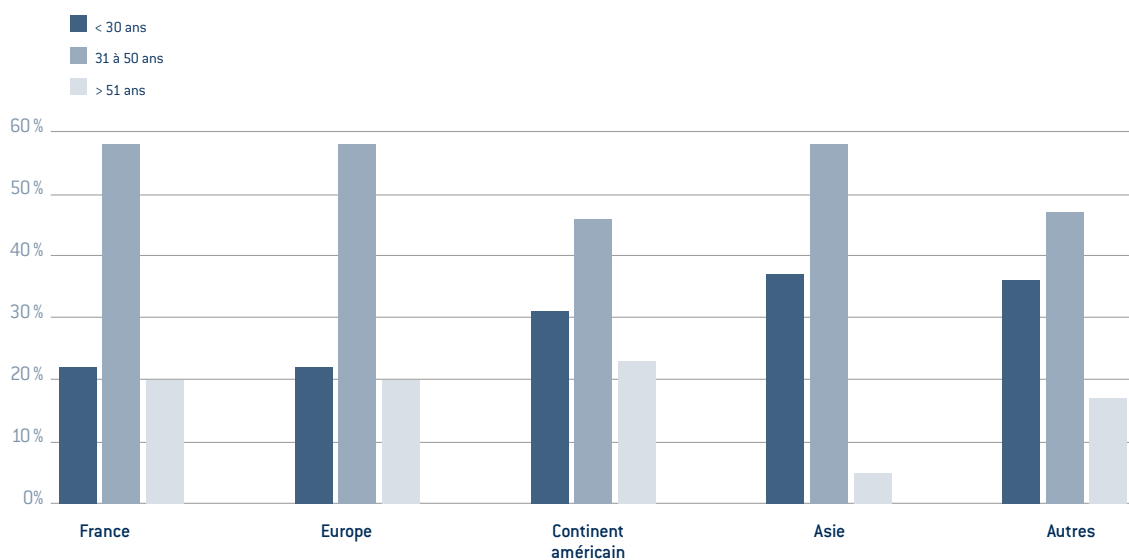
## A.2 ASSURER L'ÉQUILIBRE DE L'EFFECTIF EN TERME D'ÂGE

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont plus de **54 %** ont moins de 40 ans et plus de **24 %** moins de 30 ans. Ces chiffres sont toutefois en baisse par rapport à l'année 2010 et témoignent de l'expérience dont le Groupe a besoin dans des secteurs aussi concurrentiels que le Sport, les Médias, l'Édition et la Distribution.

### • 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

Dans ce domaine, le groupe 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.

Il 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.

À ce titre il a 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

Avec un pourcentage de femmes atteignant près de **56 %** du total de l'effectif, en légère baisse par rapport à 2010 (59 %), 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 réelle égalité des chances et d'épanouissement dans le travail.

En 2011, les femmes représentent presque **60 %** du total des recrutements dans le Groupe, soit une légère baisse par rapport à l'année 2010 (64 %). La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tant 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 toujours un objectif affirmé du Groupe.

À ce titre en 2011, **36 %** des postes de Cadres Exécutifs sont occupés par des femmes (soit une hausse de **2 points** par rapport à l'exercice 2010, qui enregistrait déjà une hausse de 2 points par rapport à l'exercice 2009) ; elles occupent en outre plus de **53 %** des fonctions de managers (stable par rapport à 2009 et 2010) ; enfin, près de **57 %** des emplois de Journalistes sont occupés par des femmes (en diminution de **4 points** par rapport à l'année 2010), quand la proportion de femmes parmi les Autres Salariés est de plus de **58 %** (61 % en 2010).

Ces évolutions à la baisse s'expliquent essentiellement par la cession de la Presse Magazine Internationale, dont la population salariée était majoritairement féminine.

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 :

- **Lagardère Publishing :**
  - Orion Publishing : 73 % des salariés sont des femmes, pour un effectif de 138 ;
  - Éditions Hatier : 71 %, pour un effectif de 177.
- **Lagardère Active :**
  - Lagardère Publicité : 77 %, pour un effectif de 438 ;
  - Lagardère Métropoles : 76 %, pour un effectif de 205.
- **Lagardère Services :**
  - LS travel retail North America : 74 %, pour un effectif de 1 056 ;
  - HDS retail Cz : 72 % pour un effectif de 151.

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

• Entrées des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2011

Branches	Embauches	Mutations	Suite à une fusion ou acquisition	Transformation
Lagardère Publishing	282	12	0	36
Lagardère Active	129	45	21	70
Lagardère Services	1 368	54	21	26
Lagardère Unlimited	54	13	0	0
Hors Branches	6	2	0	0
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>1 839</b>	<b>126</b>	<b>42</b>	<b>132</b>
<b>Part des entrées totales</b>	<b>59%</b>	<b>47%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>

• Sorties des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2011

Branches	Démissions	Ruptures avec accord amiable	Licenciements personnels	Licenciements économiques	Retraites	Mutations	Autres sorties
Lagardère Publishing	253	33	58	43	33	9	28
Lagardère Active	76	33	46	12	7	65	23
Lagardère Services	745	194	384	95	47	55	204
Lagardère Unlimited	38	10	4	4	1	6	4
Hors Branches	3	0	1	8	0	5	0
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>1 115</b>	<b>270</b>	<b>493</b>	<b>162</b>	<b>88</b>	<b>140</b>	<b>259</b>
<b>Part des sorties totales</b>	<b>63%</b>	<b>59%</b>	<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>50%</b>	<b>52%</b>

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

Branches	Cadres Exécutifs	Managers	Journalistes et Photographes	Autres Salariés
Lagardère Publishing	95%	87%		89%
Lagardère Active	37%	88%	93%	53%
Lagardère Services	100%	84%		79%
Lagardère Unlimited	50%	41%		53%
Hors Branches	50%	84%		77%
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>89%</b>	<b>86%</b>	<b>93%</b>	<b>78%</b>
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>63%</b>	<b>64%</b>	<b>41%</b>	<b>60%</b>

• Pourcentage des heures de formation suivies par les femmes

Branches	Cadres Exécutifs	Managers	Journalistes et Photographes	Autres Salariés	Total
Lagardère Publishing	58%	62%		55%	58%
Lagardère Active	25%	55%	56%	62%	56%
Lagardère Services	16%	46%		61%	57%
Lagardère Unlimited	0%	28%		39%	35%
Hors Branches	16%	34%		40%	35%
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>38%</b>	<b>53%</b>	<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>56%</b>
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>35%</b>	<b>55%</b>	<b>69%</b>	<b>58%</b>	<b>57%</b>

### Favoriser l'intégration des personnes handicapées

Après des années 2009 et 2010 positives (marquées par une hausse du taux d'intégration des travailleurs handicapés), qui faisaient suite à trois années d'évolution négative, l'année 2011 reste sur une même tendance satisfaisante puisque toutes les zones géographiques connaissent une évolution positive de cet indicateur, à l'exception toutefois de la zone Asie. Cette tendance s'explique ici par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale ; en effet, des travailleurs handicapés étaient employés au sein des seules sociétés Hachette Fujingaho et Hachette Filipacchi Taiwan qui ont été cédées au groupe Hearst.

Il est également important de constater que la zone Europe (sans la France), après avoir connu une baisse importante de son taux d'insertion des personnes handicapées en 2010 (en raison principalement d'une évolution de la législation en Hongrie), se maintient, en 2011, à un niveau équivalent à celui de l'année précédente.

Comme chaque année, la France affiche le plus fort taux d'insertion ; cette situation s'explique notamment par une législation très contraignante en la matière, qui incite les entreprises à mener une réflexion approfondie autour du recrutement, du maintien dans l'emploi et même de la sous-traitance.

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

Branche	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres
Lagardère Publishing	19	7,4	0	0	0
Lagardère Active	9,7	5			
Lagardère Services	8,2	7	1	0	3,5
Lagardère Unlimited	22,2	4,6	0	0	0
Hors Branches	45,3				
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Rappel total 2010	12	7	0,5	4,6	2,2
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	0,0

Dans la continuité des années précédentes, la mission Handicap de la branche Lagardère Active a poursuivi en 2011 son important travail en recrutant 4 contrats (permanents/non permanents/en alternance) et 28 stagiaires, ce qui porte à 38 le nombre de contrats et à 78 le nombre de stagiaires embauchés depuis 2007. En plus des objectifs de recrutement, le but de la mission est également de favoriser et nouer des partenariats avec des entreprises adaptées.

Au niveau du Groupe, la direction du développement RH a lancé, à fin 2011, la création d'une mission destinée à établir un état des lieux des pratiques en matière d'insertion des travailleurs handicapés au sein du groupe Lagardère.

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

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2011 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'emploi.

Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe a participé cette année encore aux Rencontres Nationales qui ont accueilli les 14 et 15 décembre plus de 8 000 jeunes prioritairement des quartiers sensibles, au Carrousel du Louvre.

#### Recenser les contentieux formels liés à la discrimination

Il semble important de souligner *in fine* que le groupe Lagardère a décidé de se doter, en 2010, d'un indicateur sur les cas de discrimination rencontrés par ses sociétés. Cet indicateur est destiné à recenser le nombre de "contentieux formels" qui sont définis comme les actions ou plaintes légales enregistrées formellement auprès de toute autorité compétente<sup>(1)</sup> : en 2010, neuf cas avaient été identifiés ; en 2011, ce chiffre est tombé à quatre, correspondant à des situations déjà recensées l'année précédente. Aucun nouveau litige de cette nature n'a donc été enregistré.

[1] Les faits de discrimination résultent ou découlent de traitements différents accordés à un individu en lui imposant des charges et/ou conditions de travail anormales ou en lui refusant les avantages et la considération habituellement dus en raison de sa race, sa couleur de peau, son genre, ses convictions politiques ou religieuses, son origine nationale ou sociale (source OIT).

## 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, le groupe 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, le groupe 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 **40 489 €** en 2011 contre 37 841 € en 2010.

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

Zones	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes
France	251 480,63	182 841,68	60 778,18	49 159,03	66 445,57	54 953,28	25 533,20	22 914,16
Europe sans la France	130 879,12	95 109,05	53 785,34	41 054,49	11 049,16	10 297,92	31 991,18	25 769,86
Continent américain	208 427,71	235 527,57	77 776,64	69 052,50			24 322,51	21 990,76
Asie	188 487,08		93 028,45	46 307,17	16 782,00		28 725,30	23 800,68
Autres	217 318,25	150 000,00	55 084,27	56 226,21			31 127,23	38 419,70
<b>Groupe</b>	<b>191 900,72</b>	<b>130 525,39</b>	<b>59 973,27</b>	<b>48 824,88</b>	<b>54 863,33</b>	<b>49 195,63</b>	<b>28 684,59</b>	<b>24 431,50</b>

Le Groupe attire l'attention sur toute interprétation de ces valeurs données à titre indicatif mais qui recouvrent une telle 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) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peuvent en ressortir de manière globale.

La volonté du groupe Lagardère est en tout état de cause de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et 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, plus de **63 %** de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste (contre 61 % en 2010) et près de **83 %** de l'effectif appartient à une société ayant défini un salaire minimum (contre 78 % en 2010).

### Politique d'augmentation de salaire : reconnaissance de l'évolution de l'apport des salariés et 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.

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

Branches	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	79 %	95 %	91 %	87 %			88 %	89 %	89 %	89 %	89 %
Lagardère Active	37 %	46 %	89 %	88 %	78 %	93 %	39 %	53 %	70 %	77 %	74 %
Lagardère Services	76 %	100 %	90 %	84 %			84 %	79 %	85 %	80 %	82 %
Lagardère Unlimited	41 %	50 %	49 %	41 %	100 %		74 %	53 %	66 %	51 %	61 %
Hors Branches	63 %	50 %	54 %	84 %			31 %	77 %	47 %	78 %	60 %
<b>Groupe</b>	<b>67 %</b>	<b>89 %</b>	<b>87 %</b>	<b>86 %</b>	<b>78 %</b>	<b>93 %</b>	<b>80 %</b>	<b>78 %</b>	<b>82 %</b>	<b>81 %</b>	<b>82 %</b>

L'année 2011 enregistre, pour les principales branches du Groupe, une hausse très importante de la part relative des salariés ayant bénéficié d'une augmentation de salaire. Au global, cette hausse est même de plus de 20 points pour l'ensemble du groupe Lagardère.

Cette situation semble s'expliquer par celle des années 2009-2010, marquées par la crise financière, et qui ont obligé l'ensemble des entités du groupe Lagardère à mettre en place une politique salariale réduite. L'année 2011 marque en ce sens un revirement positif pour les salariés.

#### 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 **53 %** des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération en 2011, contre 44 % en 2010. Il est important de préciser ici qu'une certaine disparité se crée en fonction des métiers et des zones géographiques et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes.

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 Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs 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 %	74 %	79 %	70 %			57 %	49 %	68 %	60 %	63 %
Lagardère Active	54 %	50 %	86 %	91 %	71 %	78 %	68 %	80 %	75 %	83 %	80 %
Lagardère Services	80 %	86 %	100 %	89 %			26 %	20 %	42 %	30 %	35 %
Lagardère Unlimited	45 %	100 %	98 %	93 %	0 %		51 %	43 %	62 %	52 %	59 %
Hors Branches	88 %	83 %	27 %	41 %			0 %	0 %	27 %	20 %	24 %
<b>Groupe</b>	<b>71 %</b>	<b>73 %</b>	<b>87 %</b>	<b>79 %</b>	<b>71 %</b>	<b>78 %</b>	<b>39 %</b>	<b>34 %</b>	<b>57 %</b>	<b>50 %</b>	<b>53 %</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 global) observées entre les différentes catégories (voir tableau plus haut).

### 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 l'association des salariés 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.

Ainsi, en 2011, un plan d'intéressement a été mis en place dans un peu moins de **36 %** des sociétés du Groupe. Ce chiffre atteint plus de **37 %** en France.

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

#### • Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne

Branches	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	30 %
Lagardère Active	71 %
Lagardère Services	13 %
Lagardère Unlimited	34 %
Hors Branches	100 %
<b>Groupe</b>	<b>30 %</b>

Au global, **30 %** des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de **40 %**.

Par ailleurs, **1,49 %** des actions émises par le Groupe sont détenues par les salariés, dont **0,55 %** sous forme de FCP.

### Actions gratuites : retenir les hauts potentiels

Le Groupe développe 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 de la société mère, Lagardère SCA. 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. Il est important de préciser ici que les chiffres ci-après tiennent compte des sociétés qui sont sorties du Groupe dans le courant de l'année 2011, comme les sociétés de la Presse Magazine Internationale, pour la partie de l'année où elles appartenaient encore au Groupe (ces sociétés n'étant en revanche pas prises en comptes dans les données sur les effectifs).

#### • Charges sociales en K€ par branche

Par branche d'activité	2011	2010	Variation
Lagardère Publishing	80 061	79 606	455
Lagardère active	136 234	142 865	-6 631
Lagardère Services	67 706	63 711	3 995
Lagardère Unlimited	11 568	6 831	4 737
Autres activités	9 823	12 542	-2 719
<b>Total</b>	<b>305 392</b>	<b>305 555</b>	<b>-163</b>

## • Charges sociales en K€ par zone géographique

Par secteurs géographiques	2011	2010	Variation
France	231 764	219 441	12 323
Union européenne	44 858	53 253	-8 395
Autres pays européens	10 877	8 983	1 894
USA Canada	15 717	19 401	-3 684
Asie-Océanie	1 717	3 728	-2 011
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	459	749	-290
<b>Total</b>	<b>305 392</b>	<b>305 555</b>	<b>-163</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.

### La parentalité

Branches	Congés parentaux (j/pers)
Lagardère Publishing	3,9
Lagardère Active	2,79
Lagardère Services	3,9
Lagardère Unlimited	1,38
Hors Branches	0
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>3,53</b>
Rappel 2010	2,68
Rappel 2009	3,1
Rappel 2008	3,2

En ce qui concerne le nombre moyen de jours d'absence pour cause de parentalité, il convient d'indiquer qu'une erreur s'était introduite au sein du Document de référence 2010. Ainsi, le chiffre correct était de 2,68 et non 1,3. Ce chiffre est en tout état de cause encore en hausse en 2011 (**3,53**), ce qui va dans le sens des efforts des sociétés du groupe Lagardère afin de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

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

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, le groupe 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.

### 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 2011 elles ont représenté **13 785 heures**, soit **1 838 jours** (en hausse de **30 %** par rapport à l'année 2010).

Les questions d'hygiène et de sécurité figurent d'ailleurs 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 **58 %** des effectifs sont couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (chiffre stable par rapport à 2010).

Par ailleurs, près de **49 %** des entités du Groupe bénéficient d'une instance spécifique, en charge de cette question, contre 46 %<sup>(1)</sup> en 2010.

(1) Et non 18% comme indiqué dans le Document de référence de l'exercice 2010.

### Accidents du travail : taux de fréquence, de gravité et leur évolution <sup>(1)</sup>

Alors que les efforts déployés au cours des années précédentes avaient permis de réaliser des progrès avec une diminution régulière du taux de fréquence et du taux de gravité, l'année 2011 a été marquée par une évolution inverse puisque le taux de fréquence a considérablement augmenté [passant de 4,65 à **12,97**].

Cette évolution cache un quasi-maintien du nombre total d'accidents du travail (entraînant un arrêt) sur l'année 2011 par rapport à l'année 2010 (**455** contre 470). Mathématiquement, compte tenu de la diminution très importante des effectifs, liée à la cession des activités de Lagardère Active à l'international (traditionnellement peu impactée par des accidents du travail du fait de ses activités), cela a entraîné une croissance très importante de ce taux.

Le taux de gravité est également en nette hausse (à **0,45** en 2011 contre 0,14 en 2010).

### Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie

Branches	Maladie (j/pers)	Accidents (j/pers)
Lagardère Publishing	5,44	0,79
Lagardère Active	6,93	0,22
Lagardère Services	5,78	1,12
Lagardère Unlimited	4,23	0,10
Hors Branches	3,82	0,27
<b>Total Groupe 2011</b>	<b>5,80</b>	<b>0,79</b>
Rappel 2010 <sup>(2)</sup>	5,53	0,46
Rappel 2009	5,2	0,4
Rappel 2008	5,2	0,4

Force est de constater que, malgré les efforts menés par les branches dans le domaine de la formation ou des actions de prévention, l'année 2011 a été marquée par une nette hausse du nombre de jours d'arrêt pour accident du travail, notamment pour les branches Lagardère Services et Lagardère Publishing, particulièrement exposées du fait de leurs activités de distribution. Pourtant, les efforts de ces deux branches ont été importants en 2011 puisqu'elles enregistrent à elles deux une hausse de plus de 38 % des heures de formation consacrées aux questions d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe et ses filiales, même s'ils sont conscients de l'impossibilité du risque zéro en la matière, s'attachent à mettre en œuvre toute action de prévention sur cette problématique particulièrement sensible.

Le taux d'absentéisme pour cause de maladie reste quant à lui relativement stable, malgré une légère hausse constatée en 2011 (**4,7%**) par rapport à 2010.

### Temps de travail

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

#### • Durée du travail par zone géographique

Zone géographique	Nombre de jours travaillés	Nombre d'heures travaillées
France	212	7
Europe sans la France	234	8
Continent américain	247	8
Asie	250	8
Autres	255	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 heures travaillées par jour, est soit en baisse (Asie, Europe sans la France), soit se maintient (Amériques, autres zones géographiques).

(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 1000 / nombre d'heures travaillées.  
 (2) Chiffre 2010 recalculé : en effet, les données relatives à l'absentéisme, inscrites au sein du Document de Référence 2010, étaient faussées par une erreur informatique dans le calcul du nombre de jours moyens d'absence. Ainsi, alors qu'il était présenté une nette baisse du nombre moyen de journées d'absence pour cause d'arrêt maladie ou d'accident du travail (avec des chiffres respectivement de 2,28 et de 0,01), il s'avère en fait que la tendance 2010 était équivalente à celle de l'année 2009 (avec un nombre moyen de journées d'absence de 5,53 au titre des arrêts maladie et de 0,46 au titre des accidents du travail).

### B.3 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL

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).

#### Comité de Groupe/Comité d'Entreprise Européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite 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 en Europe (la France détient actuellement 15 sièges et six pays européens – Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne – se partagent pour le moment les 15 restants). Il sera renouvelé au cours de l'année 2012, ce qui devrait changer sa composition au regard de la cession des activités de la Presse Magazine Internationale.

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.

En 2011 l'actualité dominante du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen a été marquée par le traitement du dossier de la cession de l'activité de la Presse Magazine Internationale de la branche Lagardère Active. En novembre 2010 déjà, une réunion restreinte du Bureau du Comité de Groupe, ainsi que de la Secrétaire du CEE, avait eu lieu aux fins de les informer de l'existence du projet de cession et de ses raisons. En février et mars 2011 des sessions extraordinaires des deux instances ont été organisées afin de discuter du projet de reprise par le groupe de presse américain Hearst.

Les représentants du Comité d'Entreprise Européen ont eu la primeur de ces réunions, avec la présence d'un dirigeant de Hearst qui a évoqué le projet et son intérêt pour le Groupe, l'explication par la direction du groupe Lagardère des raisons de cette cession et de son intérêt dans le cadre de sa stratégie. Des experts, au nombre de trois, ont été nommés par le CEE et ont produit des rapports qui ont été exposés aux deux instances (Comité d'Entreprise Européen et Comité de Groupe). Par ailleurs des informations ou consultations ont été effectuées dans l'ensemble des pays concernés par cette cession.

#### Représentation du personnel en local

En 2011 près de **82 %** des effectifs du groupe Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel. Ce chiffre est en forte hausse par rapport à 2010 (72 %). Cette situation s'explique par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale, dont les zones d'implantation se situaient dans des pays à faible représentation du personnel, notamment en Asie. En France, ce taux atteint plus de **97 %**, les salariés non couverts restant ceux qui évoluent dans de très petites structures, et pour lesquelles la réglementation n'impose pas de représentation.

#### Accords collectifs

Véritable indice de la vie du dialogue social, les accords collectifs en vigueur dans le Groupe au 31 décembre 2011 sont au nombre de **564** (soit une hausse de **4,4 %** par rapport à 2010). Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, l'hygiène et la sécurité, etc.

Au cours de l'année 2011, **100** nouveaux accords collectifs ont été signés soit un chiffre en baisse au regard de l'exercice 2010 (**16 %**).

Certes en France, les obligations de négociation imposées par les pouvoirs publics sont chaque année de plus en plus fortes (et notamment en 2011 sur la pénibilité du travail et l'égalité professionnelle), et on constate qu'à nouveau **76** nouveaux accords ont été signés cette année (contre 77 en 2010). En revanche, le rythme soutenu constaté en Asie et en Europe l'année dernière ne se vérifie pas en 2011.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type et par zone géographique sont les suivants :

• 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	97 %	60 %	90 %	72 %	38 %	91 %
Europe sans la France	59 %	54 %	61 %	53 %	27 %	3 %
Continent américain	59 %	59 %	59 %	59 %	11 %	0 %
Asie	11 %	0 %	5 %	13 %	0 %	0 %
Autre	86 %	86 %	86 %	86 %	77 %	77 %
<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, la branche 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**

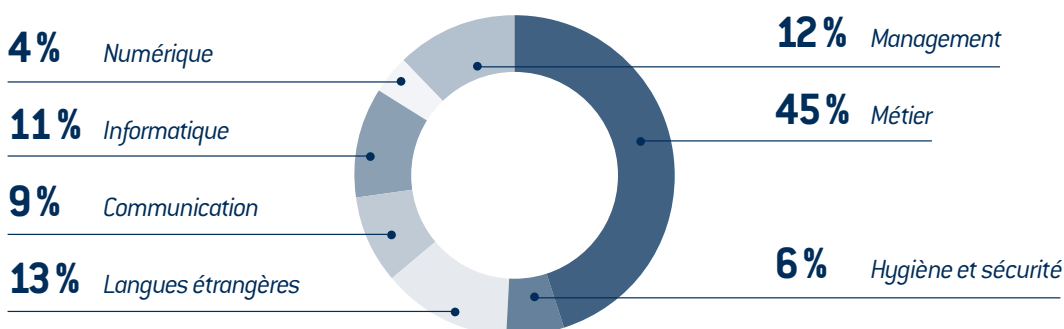
Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité. Elles traduisent cependant la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le développement des compétences professionnelles 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 2011, le groupe Lagardère a dépensé plus de **8 400 000 euros** au titre de la formation, contre 9 200 000 euros en 2010. Cette diminution en données brutes est logique au regard de la diminution des effectifs liée à la cession de la Presse Magazine Internationale ; elle reste toutefois peu élevée [**8 %**] au regard de la diminution des effectifs [supérieure à 20 %]. Ce résultat est en partie dû aux efforts de Lagardère Services [+ 10 % par rapport à 2010].

De fait, le budget de formation moyen par salarié s'élève en 2011 à plus de **410 euros**, contre 339 euros en 2010. En France, ce chiffre atteint plus de **680 euros**, contre 600 euros en 2010, soit un niveau équivalent à celui de l'année 2009.

• Répartition des heures de formation par catégorie



L'année 2011 a été à nouveau marquée par la prépondérance des formations au métier, qui se situent à un niveau équivalent à celui de l'année 2010 [**45 %**]. Les formations à l'informatique et au numérique conservent également le même poids, tandis que la part relative des formations au management diminue, au profit des formations relatives à la communication et aux aptitudes relationnelles.

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 qui leur est dédié.

Deux programmes, "leadership" et "intégration", sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des Managers du Groupe.

## 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 ou la conclusion de contrats en alternance.

Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes, puisqu'ils 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.

En 2011, **1 455** stagiaires ont été accueillis dans les entreprises du groupe Lagardère, soit un chiffre en forte baisse, qui s'explique toutefois par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale. Le nombre de stagiaires est d'ailleurs stable au sein des autres branches, par rapport à 2010.

En revanche, le nombre de contrats d'alternance augmente encore en 2011 (**492** contre 457 en 2010), ce qui permet de constater un maintien du nombre de contrats en alternance au sein de la branche Lagardère Active et une forte augmentation au sein des branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited (respectivement **50 %** et **75 %**). Cette tendance se situe avant tout sur la France, compte tenu de l'évolution du cadre légal, mais également de l'intérêt croissant des entités du Groupe pour cette formule.

## C.3 DÉVELOPPER LA MOBILITÉ INTERNE

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion 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 ainsi que de créer des systèmes d'alertes personnalisés les tenant informés des postes à pourvoir en interne et qui pourraient correspondre à leurs attentes.

En 2011, on constate que la mobilité interne a représenté plus de **17 %** des embauches du Groupe (promotion interne plus mutation) contre 12 % en 2010.

Bien que les spécificités des différentes entités (activité, dispersion géographique...) puissent constituer un frein à la mobilité entre branches, cette belle amélioration entre 2011 et 2010 démontre que cette thématique tient une place importante dans la politique Ressources Humaines du Groupe. De 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 [Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance et Être un groupe de médias créateur de lien social] 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, "Priorités et engagements").

Les informations figurant ci-dessous et concernant les relations avec les sous-traitants et fournisseurs sont traitées dans la première partie du Rapport de Développement Durable, sous la rubrique 1.4 "Le dialogue avec les parties prenantes".

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 95 % pour l'ensemble du Groupe.

### A) LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET FOURNISSEURS

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 septième principe de la politique achats affinée par le Groupe en 2008 s'appuie sur "le respect des réglementations et lois applicables ainsi que des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs". Le huitième principe de la politique achats stipule quant à lui "l'intégration homogène de principes liés au Développement Durable".

**Lagardère Active** a mis progressivement en place plusieurs dispositions pour intégrer les objectifs de Développement Durable dans ses relations avec ses fournisseurs. Lors des appels d'offres menés par la Direction des Achats, les cahiers des charges comportent des exigences en matière sociale et environnementale. Une charte représentant les engagements de Développement Durable de Lagardère Active est également remise aux entreprises qui répondent aux appels d'offres. Le fournisseur retenu à l'issue du processus doit nécessairement adhérer à la charte qui est systématiquement incluse dans les nouveaux contrats. Dans certains cas, comme pour la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs), les contrats eux-mêmes comportent des clauses de Développement Durable spécifiques au marché concerné.

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 de 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.

**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.

Le Développement Durable est l'un des huit engagements de la politique Achats de Relay France. Elle prend en compte les produits consommés par les points de vente Relay et les produits vendus aux consommateurs. Le choix des partenaires pour les travaux d'imprimerie est donc basé sur le critère du label Imprim'Vert® et la vente de produits biologiques ou issus du commerce équitable se généralise dans les magasins Relay. En effet, le Groupe intègre désormais le Développement Durable dans le choix de ses fournisseurs. Ainsi, le dernier appel d'offres sur le café a été remporté par un fournisseur proposant un café issu du commerce équitable.

Ces informations 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. Lagardère Active a signé un contrat avec Ecovadis, première plate-forme collaborative permettant aux entreprises 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

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
223	224	281	282	299	300	303	304	307	308	313

plus de 150 catégories d'achat et 23 indicateurs RSE. Ecovadis évalue systématiquement les fournisseurs répondant aux appels d'offres de Lagardère Active. En 2011, ces appels d'offres ont concerné les marchés multitechniques, multiservices et papier. Ecovadis a également évalué cette année les 13 fournisseurs d'objets promotionnels les plus importants (en France et à l'international).

**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.

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, 81 % 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.

Conformément à son Code d'Éthique (voir plus haut), Hachette Collections a réalisé en 2011, 11 audits de conformité. Neuf de ces audits ont permis de valider la conformité des usines. Deux des audits ont révélé des dysfonctionnements. Les deux usines concernées ont depuis corrigé leur non-conformité et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit. 100 % des usines auditées sont donc désormais conformes.

## B) LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Au-delà de la Fondation Jean-Luc Lagardère et de la Fondation Elle, l'ensemble des filiales et des marques du Groupe se sont à nouveau engagées en 2011 dans des actions de solidarité ou de partenariat qui sont décrites dans le Rapport de Développement Durable.

En 2011, le montant des dons du groupe Lagardère et ses différentes filiales s'élève à un peu plus de 4 millions d'euros.

Par ailleurs, les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes de solidarité ont représenté en 2011 l'équivalent de 4,6 millions d'euros, en augmentation d'environ 20 % par rapport à 2010. La catastrophe de Fukushima et la famine dans la Corne d'Afrique expliquent en grande partie cette évolution.

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, 206 lauréats (dont quatorze nouveaux en 2011) ont reçu la somme totale de 4 630 000 €, dont 260 000 € cette année.

Au-delà des bourses, différentes actions de la Fondation en 2011 sont exposées dans le Rapport de Développement Durable. Ainsi la Fondation a-t-elle poursuivi son partenariat avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou et celui conclu avec l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) pour la formation de sportifs de haut niveau. Dans ce cadre, quatorze sportifs ont reçu en juin 2011 un certificat récompensant leur réussite à ce programme, dont l'objectif est de leur permettre non seulement d'acquérir un socle de culture fondamentale, mais également de leur donner accès à une formation favorisant leur reconversion professionnelle.

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 45 projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde. En 2011, six nouveaux projets ont été lancés, deux en France, les autres à l'étranger (Inde, Maroc, Sénégal, République démocratique du Congo).

Par ailleurs, Lagardère Active a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs qui le désirent de s'engager bénévolement dans les actions de solidarité mises en œuvre par la Fondation Elle et le département Solidarité. Ainsi en 2011, 70 collaborateurs se sont engagés ponctuellement ou dans la durée, dans des projets de Solidarité, notamment auprès d'étudiants journalistes ou issus de milieux défavorisés.

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. Hachette livre a par ailleurs été en 2011 le sponsor exceptionnel du PEN New York. Hachette Livre est membre fondateur du cercle des éditeurs du PEN Club au niveau mondial, qui défend la liberté d'expression, en particulier celle des écrivains persécutés.

En ce qui concerne les **associations d'insertion**, le groupe Lagardère a poursuivi en 2011 son 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 (voir § 5.3.2.1 A.3).

En ce qui concerne les **établissements d'enseignement** et au-delà de la relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris, le groupe Lagardère est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance.

Le Rapport de Développement Durable décrit les différentes actions de partenariat menées dans les différentes branches.

Les médias de Lagardère Active sont également 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. Le Grand Prix Paris Match du photo-reportage récompense quatre étudiants, le premier d'entre eux voyant son photo-reportage publié dans le magazine. Enfin, Europe 1 a lancé en septembre 2011 un nouveau concours Talents Europe 1 2012, destiné à découvrir de nouveaux talents musicaux.

En ce qui concerne les **associations de défense de l'environnement**, la filiale Lagardère Services a renouvelé en 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 en 2011 son partenariat avec l'association Planète Urgence.

### 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 (un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence). À ce titre, certaines informations environnementales figurant dans le Code de commerce et visant plus précisément le domaine de l'industrie (par exemple celles concernant certains rejets dans l'air et le sol, ou celles concernant les nuisances sonores ou olfactives) ne sont pas considérées comme pertinentes pour Lagardère.

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, qui s'efforce de limiter ses émissions de gaz à effet de serre, de préserver la biodiversité et d'anticiper la raréfaction des ressources naturelles.

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 2011, le groupe Lagardère a acheté pour ses branches Lagardère Publishing et Lagardère Active environ 263 milliers de tonnes de papier. Cette forte diminution par rapport à 2010 s'explique par la cession en 2011 de la Presse Magazine Internationale.

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>(1)</sup> de son papier acheté issu de forêts gérées durablement <sup>(2)</sup> et l'utilisation de papier recyclé, lorsque c'est possible <sup>(3)</sup>.

Ainsi le pourcentage de pâte à papier issue de forêts certifiées cumulé avec celui de la pâte recyclée a atteint 72,5 % du total des papiers achetés en 2011 par Lagardère Publishing (voir plus loin les certifications).

L'expérimentation qui avait été lancée en 2009 pour imprimer des ouvrages grand public sur du papier recyclé s'est ainsi poursuivie en 2011 dans les deux collections *Guides Evasion* et *100 % Durable*.

L'obtention par HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, de son propre numéro de certification PEFC est l'aboutissement d'une démarche mise en œuvre en 2010 : à fin 2011, 100 % des papiers achetés par Lagardère Active et 99,5 % des stocks sont certifiés issus de forêts gérées durablement. La procédure de déploiement est développée dans le Rapport de Développement Durable.

En 2011, Lagardère Publicité, filiale de Lagardère Active, a réalisé une étude sur l'origine du papier utilisé pour les encarts publicitaires fournis par les annonceurs. En effet, les encarts produits par Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC. Ce n'est pas toujours le cas des encarts fournis par les annonceurs. L'étude a permis de faire l'état des lieux des papiers utilisés par les annonceurs. C'est aussi le moyen de sensibiliser ces derniers à l'importance de l'origine du papier et de leur proposer l'expertise et le savoir-faire des équipes de fabrication de Lagardère Publicité pour orienter progressivement leurs achats de papier vers des sources certifiées issues de forêts gérées durablement.

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

(2) 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 et aux espèces animales et végétales protégées.

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

**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.**

Le rapport de Développement Durable développe le type d'actions menées.

**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 2011, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 42,1 % au niveau national. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 33,1 %, soit 9 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.

## **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.

Lagardère Active recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en CO<sub>2</sub> (train ou bateau, lorsque c'est possible). Ainsi, depuis janvier 2011, l'ensemble de la production de *Psychologies Magazine* a été rapatrié d'Allemagne en France. Le nouveau format de *JDD*, lancé en mars 2011, est accessible à un plus grand nombre d'imprimeurs, ce qui a permis d'optimiser la logistique avec des imprimeries plus proches des zones de distribution. Présent depuis septembre 2011 sur l'île de La Réunion, *Le JDD* est imprimé sur place en utilisant une technique numérique, ce qui évite de devoir transporter à La Réunion des journaux imprimés sur le continent. Au niveau de la distribution, la substitution des abonnés portés aux abonnés postés pour certains des magazines du Groupe a permis de centraliser leur distribution avec celle des magazines locaux et de s'appuyer sur le réseau de portage des quotidiens régionaux.

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.

Au sein de Lagardère Services, LS Distribution a en charge l'intégralité des activités de distribution de presse. Les filiales européennes de distribution (AMP, SGEL, Lapker et Naville) ont une activité de grossiste et parcourent près de 50 millions de kilomètres par an pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente. L'essentiel de ce kilométrage est effectué en camion. Pour LS distribution, le transport est un enjeu majeur. Il existe plusieurs leviers d'action pour rationaliser le transport : optimiser les tournées, baisser la consommation kilométrique grâce à l'écoconduite et aux véhicules verts. LS distribution optimise en effet régulièrement ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus. En Suisse, Naville presse a organisé des leçons d'écoconduite pour ses chauffeurs, économisant ainsi 13 000 litres d'essence par an. Certaines filiales expérimentent actuellement les nouveaux véhicules à motorisation électrique et hybride, en vue d'une adoption définitive. Ainsi des voitures à gaz sont testées à Naville, tandis qu'AMP en Belgique a mis en place des camionnettes et voitures de fonction utilisant de l'énergie verte. SGEL, de son côté, a acheté 18 camionnettes certifiées Euro 4 pour assurer la distribution de presse à Madrid.

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

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

Premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone®, Lagardère Publishing et Lagardère Active ont été rejointes en 2011 par Lagardère Services qui a effectué le Bilan Carbone® de Relay France, anticipant ainsi les obligations découlant de l'article 75 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010.

**Chez Lagardère Publishing**, conformément au plan d'action décidé à la suite du Bilan Carbone® de Hachette Livre France, deux nouvelles mesures devaient être déployées en 2012, impliquant directement les collaborateurs :

L'indication par la direction technique sur chaque devis, en plus du coût en euros, d'un poids en CO<sub>2</sub> permettant aux éditeurs d'arbitrer en fonction de ce nouveau critère.

L'étiquetage des ouvrages du Groupe avec un pictogramme indiquant l'origine – certifiée ou recyclée – des fibres, et le poids carbone individuel de chaque ouvrage, lié à sa fabrication et son transport en amont.

**Lagardère Active a réalisé en 2011 son second Bilan Carbone®** avec le cabinet Carbone 4 (le premier datait de 2008). L'étude a porté sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique, selon un découpage par responsabilité managériale, de façon à faciliter l'appropriation des résultats. Par rapport au premier bilan carbone, certains sujets ont été approfondis, comme les radios étrangères, la production audiovisuelle, les activités de diversification, l'impact des choix de papier ou la ventilation des émissions par magazine.

Pour la Presse magazine, les émissions viennent essentiellement des processus de fabrication et de distribution, en amont de l'activité de l'éditeur. Les émissions CO<sub>2</sub> d'un exemplaire moyen de magazine s'élèvent à 490 gr eq. CO<sub>2</sub> (vs. 550 il y a trois ans), en baisse de 10 %, ce qui constitue un résultat encourageant.

Hors supports de réception (postes radio et télévision, ordinateurs, tablettes, sur lesquels Lagardère Active n'a pas de moyen d'agir directement), les autres métiers (Radio, Télévision, Numérique) représentent la moitié des émissions CO<sub>2</sub> de la Presse magazine. Il faut néanmoins prendre en compte les supports électroniques, qui représentent des émissions CO<sub>2</sub> très importantes et en croissance forte ces dernières années, compte tenu de la multiplication des équipements électroniques, de leur taux de renouvellement et du poids des informations véhiculées et stockées dans les serveurs.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce nouveau Bilan Carbone® a résidé dans la richesse des informations collectées, qui ont renforcé le référentiel de départ. En 2011, de nouveaux axes de progrès ont été définis dans le secteur de la diffusion, au-delà de la poursuite des actions déjà entreprises dans le secteur de la Presse.

Enfin, chez **Lagardère Services**, le groupe Relay France a confié en 2011, à Bureau Veritas, le diagnostic de son Bilan Carbone®. Le Bilan Carbone® a été effectué sur trois magasins pilotes représentatifs du Groupe.

Cette étude montre que les produits mis en vente dans les magasins représentent l'essentiel de leurs émissions de gaz à effet de serre. La fin de vie des produits vendus est, quant à elle, la deuxième source significative d'émissions.

En s'appuyant sur les résultats du Bilan, le groupe Relay France continue et intensifie ses efforts pour réduire sa consommation d'énergie. Par ailleurs, Relay France a mis en place une politique achat orientée Développement Durable, poursuivi son action de distribution de sacs plastiques exclusivement à la demande du consommateur et sa gestion optimisée du transport.

Un exercice similaire a été mené par la filiale HDS Retail Deutschland en Allemagne.

## 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**.

Au sein du Groupe, la gestion et la réduction des consommations d'eau n'ont vraiment de sens que pour une seule des sociétés, le Lagardère Paris Racing, qui gère le site de la Croix Catelan, installé au cœur du bois de Boulogne. Dans le cadre de son Système de Management Environnemental et du suivi de la certification ISO14001 du site de la Croix Catelan, le Lagardère Paris Racing a mis en place une démarche de performance environnementale globale couvrant de nombreux domaines. La question de l'eau y prend une place importante pour deux raisons : les bassins de piscine (au nombre de deux) et l'arrosage des espaces verts.

Pour les autres entités du Groupe, la gestion de l'eau n'a pas de caractère stratégique puisque l'eau en question renvoie uniquement aux consommations d'eau sanitaire.

Les données ci-après concernant l'exercice 2011 couvrent 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit 414 sociétés réparties ainsi :

Lagardère Publishing > 93

Lagardère Active > 133

Lagardère Services > 84

Lagardère Unlimited > 77

Autres Activités > 27

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.

Le Groupe a choisi cette année encore 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 94 % des effectifs et 88,4 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe Lagardère.

Enfin, il a également été décidé de faire un tableau spécifique des consommations de chaque branche pour la France (tableau 3) qui représente environ 43 % des effectifs du Groupe et un peu plus d'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.

• **Tableau 1 : consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe en 2011**

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	<b>2011</b>	77 012	39 390 036	13 438	3 575 130	697	25 619 930	5 946	938 381	2 761	22 842
	2010	82 796	40 524 000	13 555	1 935 277	377	27 438 100	6 368	971 437	2 858	23 158
Lagardère Active	<b>2011</b>	42 348	31 038 524	8 785	1 629 000	318	3 240 554	752	290 476	855	10 710
	2010	69 115	46 485 167	15 419	2 218 000	433	4 514 183	1 048	356 017	1 048	17 948
Lagardère Services	<b>2011</b>	462 468	95 248 665	28 663	605 511	118	19 898 504	4 618	1 230 984	3 622	37 021
	2010	409 002	91 540 123	26 742	373 631	73	19 663 711	4 563	1 392 387	4 097	35 475
Lagardère Unlimited	<b>2011</b>	148 455	5 930 295	1 621	1 690 607	330	7 021 696	1 630	8 660	25	3 606
	2010	10 108	2 653 143	920	85 000	17	667 172	155	7 160	21	1 113
Hors Branches	<b>2011</b>	6 313	4 622 510	393	460 600	90	2 390 321	555	3 257	10	1 048
	2010	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
<b>Total</b>	<b>2011</b>	<b>736 596</b>	<b>176 230 030</b>	<b>52 900</b>	<b>7 960 848</b>	<b>1 553</b>	<b>58 171 005</b>	<b>13 501</b>	<b>2 463 098</b>	<b>7 273</b>	<b>75 227</b>
	2010	722 794	188 200 214	57 231	7 221 208	1 409	60 580 588	14 060	2 729 558	8 032	80 732

En 2011 les consommations énergétiques du Groupe sont donc les suivantes :

- Eau : 736 596 m<sup>3</sup> ;
- Électricité : 176 GWh ;
- Gaz : 58,2 GWh ;
- Fioul : 2,5 millions de litres ;
- Valorisation énergétique et/ou de la cogénération : 7,96 GWh.

Au global, ces consommations sont égales à un peu plus de 75 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Soit une légère diminution par rapport à l'année passée. Diminution qui s'explique avant tout par une variation du périmètre de consolidation, notamment dans la branche Lagardère Active (cession de la PMI au début de l'année 2011). Les consommations d'électricité de cette branche sont en effet en diminution.

Il est à noter une très forte variation des consommations d'eau entre 2010 et 2011 pour la branche Lagardère Unlimited (10 108 m<sup>3</sup> d'eau en 2010 contre 148 455 m<sup>3</sup> en 2011) et pour le Hors Branches (151 773 m<sup>3</sup> en 2010 contre 6 313 m<sup>3</sup> en 2011). Cette variation s'explique simplement par le transfert d'une entité du Hors Branches vers Lagardère Unlimited. Il s'agit en l'occurrence du Lagardère Paris Racing Ressources qui gère notamment le site de la Croix Catelan.

**• Tableau 2 : 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	219 734	60 761 283	5 165	7 075 324	1 380	21 351 633	4 955	297 478	876	12 376
Espagne	27 497	10 936 882	3 828	-	0	2 969 004	689	286 744	844	5 361
USA	111 172	13 999 585	7 826	-	0	11 865 362	2 754	6 019	18	10 598
Belgique	14 399	15 027 076	3 907	-	0	8 273 389	1 920	289 355	851	6 678
Suisse	36 334	3 672 532	95	390 700	76	59 830	14	151 600	446	632
Royaume-Uni	11 146	10 076 137	5 089	90 000	18	2 632 767	611	250 048	736	6 453
Hongrie	15 660	8 344 707	2 871	-	0	4 649 814	1 079	268 820	791	4 741
Pologne	824	3 637 127	2 397	-	0	-	0	220 638	649	3 046
Australie	10 417	6 803 145	6 266	-	0	-	0	-	0	6 266
Allemagne	54 721	11 675 332	4 717	90 013	18	665 000	154	75 700	223	5 111
Canada	196 888	11 808 316	2 173	-	0	908 088	211	65 626	193	2 577
Rep. tchèque	6 651	7 458 581	3 931	122 459	24	562 213	131	58 821	173	4 258
<b>Total</b>	<b>705 443</b>	<b>164 200 703</b>	<b>48 263</b>	<b>7 768 496</b>	<b>1 515</b>	<b>53 937 100</b>	<b>12 518</b>	<b>1 970 849</b>	<b>5 800</b>	<b>68 095</b>

Le tableau numéro 2 permet de remarquer à quel point l'électricité est une énergie plus ou moins carbonée selon le pays dans lequel elle est fabriquée. Ainsi, à titre de comparaison, les consommations électriques de la France et du Royaume-Uni ont une équivalence CO<sub>2</sub> pratiquement similaire (5 165 contre 5 089) et ce alors même que les consommations électriques de la France sont six fois plus élevées que celles du Royaume-Uni.

**• Tableau 3 : consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe en 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	36 907	13 274 080	1 128	3 475 130	678	9 747 314	2 262	291 921	859	4 927
Lagardère Active	35 337	14 118 668	1 200	1 629 000	318	2 639 111	612	800	2	2 133
Lagardère Services	1 155	25 904 123	2 202	-	0	210 021	49	-	0	2 251
Lagardère Unlimited	140 022	2 841 902	242	1 510 594	295	6 364 866	1 477	1 500	4	2 018
Hors Branches	6 313	4 622 510	393	460 600	90	2 390 321	555	3 257	10	1 048
<b>Total</b>	<b>219 734</b>	<b>60 761 283</b>	<b>5 165</b>	<b>7 075 324</b>	<b>1 380</b>	<b>21 351 633</b>	<b>4 955</b>	<b>297 478</b>	<b>876</b>	<b>12 376</b>

Dans une **démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>**, les locaux où est situé le siège parisien de Lagardère Publishing sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont 63 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel ou de cogénération de gaz (28 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (35 %). L'immeuble Europa de Lagardère Active à Levallois est chauffé par le Levallois Energie Maintenance (LEM), comparable au système parisien.

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.

Chez Lagardère Services, la consommation d'énergie des points de vente a été réduite en France par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures. En 2011, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins les plus éco-efficients possibles, et notamment de réduire la consommation énergétique.

Relay intègre également les données d'écoconstruction HQE dans l'élaboration des projets de bâtiments comme la mise en œuvre de récupérateurs de chaleur, réduisant 35 % de la consommation énergétique, par exemple à l'hôpital Purpan à Toulouse ou à l'hôpital Cochin à Paris.

Dans le cadre d'un vaste plan d'économies d'énergie, AMP a souscrit des abonnements, pour tous ses sites en Belgique, auprès de fournisseurs ayant des certificats verts. AMP a également installé un important dispositif de panneaux solaires sur son site à Mollem.

LMPI, lors de travaux réalisés dans un nouvel entrepôt de 35 000 m<sup>2</sup>, a pris la décision de refaire intégralement l'installation électrique en investissant dans un système permettant de réduire de 20 % à 35 % la consommation électrique.

### 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.

Au cours de l'année 2011, Lagardère Active a déployé, 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. La mise en place d'un circuit court entre les installations de Levallois et un papetier a permis de recycler environ 270 tonnes de papier de qualité, recherché par l'industrie papetière.

Au sein de Lagardère Services, Relay France minimise sa production de déchets :

- un tri sélectif est mis en œuvre au siège ;
- l'entrepôt de Garonor utilise des cartons recyclés pour son activité et externalise le traitement et le recyclage des cartons et films plastiques.

LMPI en Amérique du Nord a installé une nouvelle chaîne de distribution qui lui a permis d'abandonner définitivement l'emballage carton au profit d'une pellicule plastique recyclable, plus légère. Cette mesure a réduit le poids des emballages de 80 % et leur empreinte CO<sub>2</sub> pour le transport.

Dans le cadre de la certification ISO 14001 du site de la Croix Catelan, la question du tri des déchets constitue également un domaine sur lequel des efforts particuliers ont été réalisés. Les déchets sont triés entre déchets verts, déchets dangereux, DIB, DEEE et collectés par des organismes différents en fonction de leur nature. Ainsi, au cours de l'année les volumes de déchets collectés sur le site de la Croix Catelan se répartissent comme suit :

- 315 m<sup>3</sup> de déchets verts ;
- 1,4 tonne de déchets dangereux ;
- 510 m<sup>3</sup> de DIB ;
- 140 kg de DEEE.

### C.4 LES DÉMARCHES DE CERTIFICATION

#### Les certifications ISO 14001 et ISO 9001

- Le site de la Croix Catelan a obtenu en décembre 2009 la certification ISO 14001 et a effectué son deuxième audit de suivi en décembre 2011. Au-delà des mesures mises en œuvre dans le cadre de cette certification et qui ont déjà été mentionnées ci-dessus, le site de la Croix Catelan intègre également un volet biodiversité qui passe notamment par l'augmentation progressive des arbres et des surfaces plantés. Comme pour la question de l'eau, la question de la préservation de la biodiversité n'a de sens, au sein du groupe Lagardère, que pour cette entité spécifique, les autres activités du Groupe étant uniquement de nature tertiaire.

Ainsi, en 2011, pour ce qui est de l'augmentation du nombre d'arbres, l'objectif fixé initialement a été atteint à 70 % puisque 12 arbres ont été plantés sur les 17 prévus.

- Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001. À ce jour, 98 % du papier acheté par Lagardère Publishing en France provient d'usines certifiées ISO 14001 (contre 97 % en 2010, 92 % en 2009, 95 % en 2008, 90 % en 2006 et 80 % en 2005).
- Le site de Production de véhicules électriques de Matra Manufacturing & Services à Romorantin (Loir-et-Cher) a renouvelé en 2011 ses certifications ISO 9001 version 2008 et ISO 14001 portant sur l'écoconception, l'assemblage et la distribution de Véhicules Légers Électriques.
- 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 ISO14001 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 70 % en 2010.

En 2011, cette part de pâte issue de forêts certifiées cumulée avec celle de la pâte recyclée atteint désormais 72,5% du total pour les papiers achetés par Lagardère Publishing<sup>(1)</sup>.

Lagardère Active s'est engagé, début 2010, dans une démarche de certification de la chaîne de contrôle du papier. HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, a obtenu début 2011 son propre numéro de certification PEFC. Il a été ensuite déployé au sein de chaque rédaction, pour pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours du magazine. À fin 2011, une quinzaine de magazines étaient ainsi certifiés. Le Rapport de Développement Durable détaille la procédure suivie.

### C.5 LES ACTIONS DE SENSIBILISATION

Ces actions, qui se sont multipliées au cours de l'année 2011 au sein du groupe Lagardère, sont détaillées dans le Rapport de Développement Durable. Elles ont pris différentes formes : séminaire de sensibilisation aux thématiques de la RSE pour les fonctions Ressources Humaines du Groupe, demi-journée de formation pour les éditeurs de Hachette Livre, forum sur les chantiers Développement Durable mis en œuvre par Lagardère Active à l'intention de l'ensemble des collaborateurs qui ont également bénéficié d'une formation en ligne sur le changement climatique et les bilans carbone.

### C.6 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).

En 2011, Matra Manufacturing Services a livré à la Poste sa deuxième commande de Quadéos, soit un total de 95 petits véhicules électriques désormais affectés à la livraison du courrier. MMS a également présenté en décembre Bat'Lib, le premier système de recharge et distribution de batteries de scooters électriques en libre-service.

Par ailleurs, les premières journées de la mobilité durable ont été organisées en septembre à l'attention de ses collaborateurs par Matra Manufacturing Services qui s'est également associé à l'expérimentation "Île d'Yeu, territoire exemplaire", avec la mise à disposition d'une flotte de véhicules électriques au cours de l'été.

(1) Jusqu'en 2009, le taux de pâte recyclée était proche de 0. En 2011, grâce aux actions entreprises dans le cadre du bilan carbone, ce taux atteint désormais 4%.

• Correspondance avec les articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
<b>Sociales</b>	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1-A1
		Embauches et licenciements	
		Rémunérations et évolutions	5.3.2.1-B1
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.2.1-B2
		Absentéisme	
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.2.1-B3
		Bilan des accords collectifs	
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.2.1-B2
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1-C1
		Nombre total d'heures de formation	
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1-A3
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	
		Politique de lutte contre les discriminations	
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.1.2
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession			
Élimination du travail forcé ou obligatoire			
Abolition effective du travail des enfants			

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
<b>Environnementales</b>	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.1 et 5.3.2.3-C4
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.2.3-C5
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	7.4.1.5-C7
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	5.3.2.3 (introduction)
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.2.3-C3
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	5.3.2.3 (introduction)
	Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.3.2.3-C2
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.3-A&B
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.3-C2
		Utilisation des sols	5.3.2.3 (introduction)
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.3-C1&C2
	Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.3-C1&C2
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.2.3-C4
<b>Sociétales</b>	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.2.2 (introduction)
		Populations riveraines ou locales	
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.3.2.2-B
		Actions de partenariat ou de mécénat	
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.2-A1
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.2-A2
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.1.2
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.1.2
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		5.3.1.2	