

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**.

Comme il s'y était engagé l'an dernier, le groupe Lagardère a décidé cette année de franchir un pas supplémentaire dans le *reporting* de ses informations RSE, en suivant les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI).

C'est dans cet esprit qu'il a élaboré un rapport de Développement Durable, disponible sur son site internet, à l'intention de ses différentes parties prenantes. Ce rapport, qui confirme par ailleurs l'engagement du Groupe au sein du pacte mondial, détaille la démarche du Groupe, désormais structurée autour de quatre priorités :

- 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.

Les douze engagements inscrits dans ces quatre priorités sont également développés dans le rapport de Développement Durable.

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

5.3.1 LES ACTEURS ET LES OUTILS DE LA POLITIQUE DE RSE

En conformité avec la loi NRE de 2001, le Groupe a mis en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE), dont les enjeux sont affinés d'année en année.

5.3.1.1 LES HOMMES ET LES FEMMES DE LA RSE

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

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement Durable, placée auprès de la Direction des Relations humaines et de la Communication, coordonne, depuis septembre 2008, un comité de pilotage composé de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est notamment chargé de réfléchir à la stratégie et aux actions à mener en matière de RSE ainsi que de conduire le dialogue avec les différentes parties prenantes.

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

5.3.1.2 LE CADRE RÉFÉRENTIEL ENCADRANT LA RSE

Au-delà des valeurs du Groupe sur lesquelles ce dernier 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 détaille ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT, de l'OCDE, ainsi que le code de déontologie du Groupe et les différentes chartes applicables, soit en interne, soit auprès de nos parties prenantes.

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

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

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

Droits de l'homme

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

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

Conditions de travail

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

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

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

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

Environnement

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

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

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

Lutte contre la corruption

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

Arnaud Lagardère

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 179 sociétés du Groupe représentant plus de 95 % de l'effectif total du groupe Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de 80 % pour Lagardère Services, 99 % pour Lagardère Publishing, 99 % pour Lagardère Active (Presse, Audiovisuel) et 95 % pour Lagardère Sports. La couverture géographique varie entre 90 % et 100 % de l'effectif en fonction des zones.

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

Les variations de périmètre

L'évolution du périmètre de *reporting* **social et sociétal** est liée au périmètre de consolidation financier sur les entreprises intégrées en totalité. La liste est consultable en note 36 du présent document.

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

B) LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING

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

Lagardère a maintenu, pour la France, la distinction de répartition entre les cadres/managers, d'un côté, et les salariés/non managers, de l'autre, plutôt que la référence statutaire cadre/non-cadre des bilans sociaux locaux. Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : Cadres Dirigeants, Managers, Journalistes (dont Photographes), Autres Salariés.

- Le **référentiel relatif aux informations sur les consommations en eau, énergie et papier** précise la définition des indicateurs retenus ainsi que les procédures relatives à la collecte et la remontée des données. Ce référentiel est transmis à l'ensemble des collaborateurs qui participent à la remontée des informations. Les données sont saisies

par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle d'existence de la donnée est mis en œuvre et un contrôle de cohérence sur les informations saisies est réalisé (les données sont comparées avec les informations des exercices précédents et une alerte systématique, lorsque les écarts sont jugés significatifs, devra donner lieu à justification par le contributeur).

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

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

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RSE

Les informations sociales, sociétales et environnementales qui figurent ci-après correspondent à celles listées par la loi NRE du 15 mars 2001.

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 par au niveau Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches.

Ainsi, dans le cadre du travail effectué en 2009 vers un rapprochement des lignes directrices du GRI, Lagardère a structuré sa démarche de RSE autour de quatre priorités, dont la première, "**s'affirmer comme un employeur responsable**", concerne directement l'engagement social du Groupe.

Cette priorité se décline en trois engagements que le Groupe s'efforce de piloter dans un souci d'amélioration continue :

- assurer l'équilibre et la diversité des effectifs ;
- favoriser des conditions de travail harmonieuses ;
- encourager le développement des compétences.

A) ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LA DIVERSITÉ DES EFFECTIFS

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

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

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

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

A.1 ADAPTER LES RESSOURCES AUX ORGANISATIONS

Évolution globale des effectifs

Au 31 décembre 2009, l'effectif présent en CDI⁽¹⁾ était de 26 893 collaborateurs contre 28 813 à fin 2008. Cette diminution est due à des évolutions principalement au sein des deux branches : Lagardère Active et Lagardère Services.

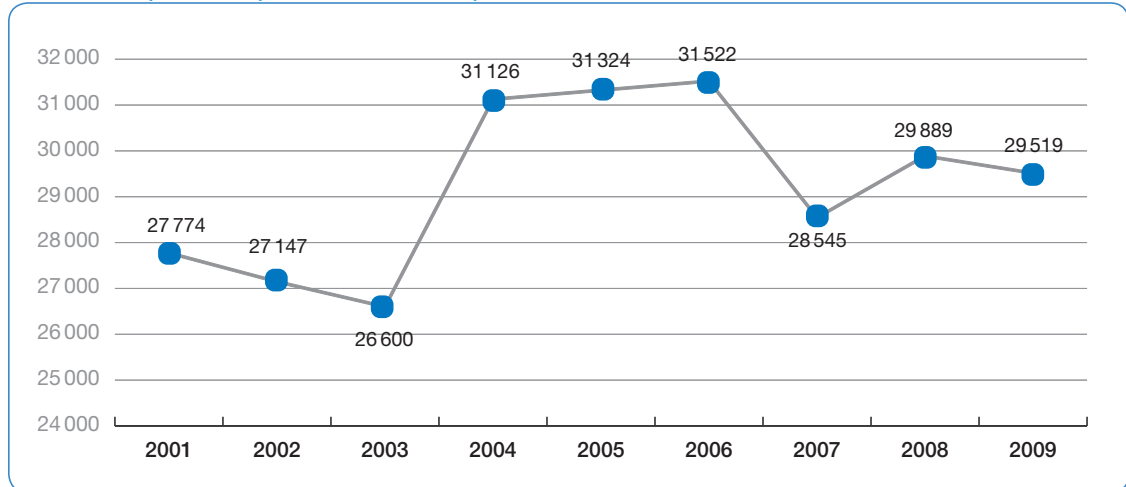
(1) Contrats à durée indéterminée : effectifs permanents.

Concernant Lagardère Active, la Branche a non seulement dû faire face aux impacts de la crise de la consommation et des investissements publicitaires mais aussi à l'évolution structurelle des modes de consommation de l'information de manière plus générale.

De son côté, Lagardère Services a, d'une part, adapté sa structure à la baisse du volume d'activité dans sa partie *Travel Retail* et, d'autre part, a décidé de céder une activité de distribution de presse en Pologne.

Cette évolution se retrouve ci-dessous dans les chiffres d'effectifs globaux en équivalent temps plein (ETP) des permanents (CDI) et des temporaires (CDD⁽²⁾ et intérimaires).

Effectif moyen total permanent et temporaire



Les principales variations à la baisse sont suivantes :

Lagardère Active enregistre une baisse de 730 ETP. Ceci est principalement la résultante de réduction d'effectifs à l'étranger. Quasiment tous les pays ont été impactés par la double crise conjoncturelle et structurelle sur les médias. Mais c'est surtout en Russie (-286 ETP) et aux États-Unis (-199 ETP) que les mesures prises ont été les plus importantes.

À l'exception de la publicité qui a dû faire face à la chute brutale de ses revenus, la France est, cette année, restée épargnée sur cette branche car des mesures sociales avaient été anticipées dès 2008.

Pour Lagardère Services la baisse de 238 ETP s'explique principalement par la vente de l'activité de distribution de presse nationale en Pologne (-114 ETP), la mise en place du statut de gérant de point de vente en Suisse et enfin l'adaptation des structures dans le *Travel Retail* pour faire face à la baisse d'activité liée à celle très nette du trafic aérien.

La principale variation à la hausse provient de l'intégration à 100 % de la société World Sport Group au sein de la branche Lagardère Sports.

Effectif permanent par branche au 31 décembre

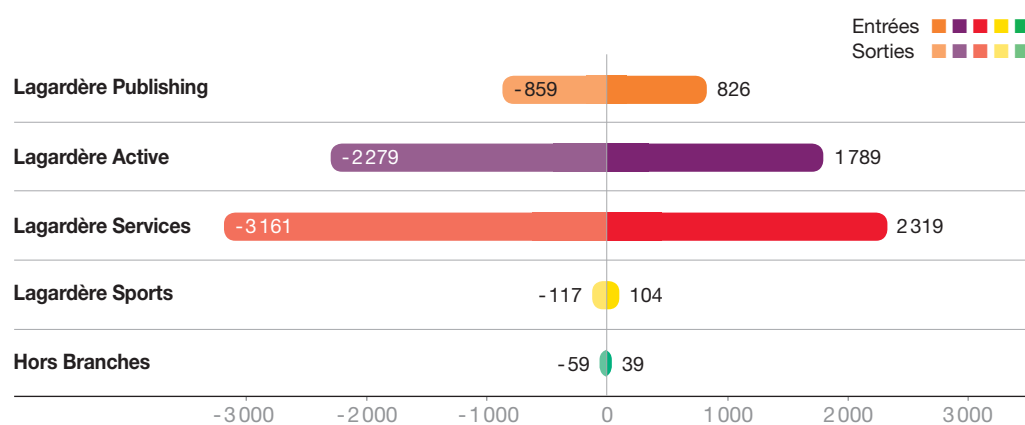
Branches	Hommes	Femmes	Effectif total	% Hommes	% Femmes
Lagardère Publishing	3 063	3 951	7 014	43,67 %	56,33 %
Lagardère Active	3 144	5 665	8 809	35,69 %	64,31 %
Lagardère Services	4 239	5 599	9 838	43,09 %	56,91 %
Lagardère Sports	448	266	714	62,75 %	37,25 %
Hors Branches	346	172	518	66,8 %	33,2 %
Total	11 240	15 653	26 893	41,79 %	58,21 %

(2) Contrats à durée déterminée : effectifs temporaires.

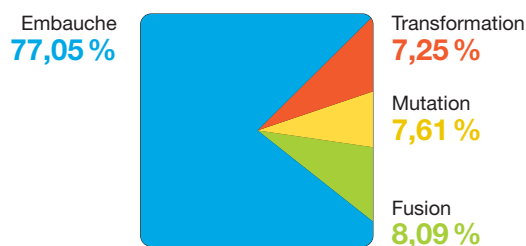
Répartition des effectifs permanents par CSP, par genre et par branche au 31 décembre

	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Total Cadres Dirigeants	Managers hommes	Managers femmes	Total Managers	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Total Journalistes et Photographes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Total autres salariés
Lagardère Publishing	187	123	310	1 239	1 628	2 867	9	12	21	1 628	2 188	3 816
Lagardère Active	130	62	192	1 034	1 423	2 457	749	1 366	2 115	1 230	2 815	4 045
Lagardère Services	91	20	111	881	703	1 584	0	0	0	3 267	4 876	8 143
Lagardère Sports	41	3	44	127	31	158	1	0	1	279	232	511
Hors Branches	25	6	31	121	50	171	0	0	0	200	116	316
Total	474	214	688	3 402	3 835	7 237	759	1 378	2 137	6 604	10 227	16 831

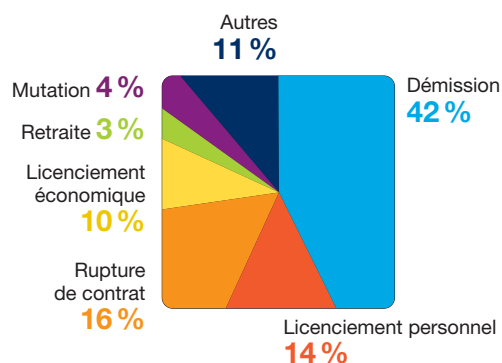
Entrées et sorties



► Typologie des entrées



► Typologie des sorties



Les entrées/sorties du Groupe sont en cohérence avec l'évolution globale des effectifs CDI. À fin d'année 2009, ont été observés, d'une part, une baisse relative du nombre de sorties passant de 7 231 à 6 475 et, d'autre part, une baisse très nette des entrées passant de 7 736 à 5 077. Cette évolution est différente des années passées, où était globalement atteint un certain équilibre entre les entrées et les sorties, et ce à un niveau supérieur.

Les effets des restructurations sont, là encore, clairement visibles avec une hausse de près de 2 % des sorties pour cause de licenciement économique par rapport au chiffre de l'année passée qui était lui-même en hausse de 3 % vis-à-vis des années précédentes.

Les ruptures de contrat ont également augmenté de 6 %, principalement à l'étranger. Dans leur ensemble, ces ruptures correspondent elles aussi à des mesures de réduction d'effectif liées à la baisse de l'activité, la notion de rupture de contrat n'étant effectivement pas à entendre au sens français de rupture conventionnelle.

La part des démissions est également en très nette baisse de 12 % (passant de 55 % en 2008 à 43 % en 2009) ce qui semble cohérent compte tenu de l'évolution des autres motifs de sortie et du contexte socio-économique global de l'année 2009 qui n'a pas facilité la fluidité du marché du travail.

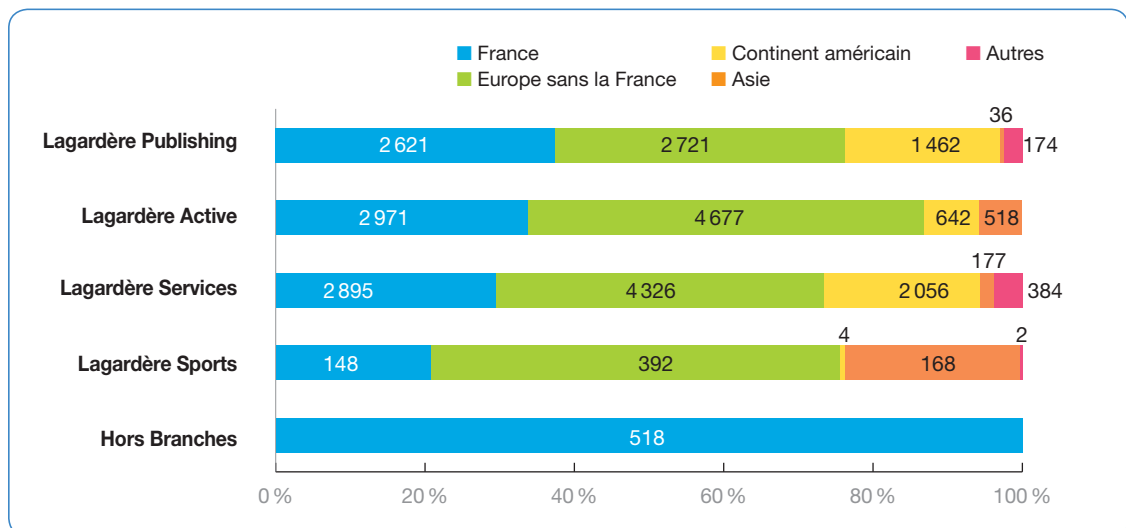
De ce fait, le "turnover subi"^(*) a baissé cette année passant de 16 % à 13,7 %.

Concernant les CDD la situation est légèrement différente puisque l'habituel équilibre entre les entrées et les sorties se retrouve cette année avec 2 863 entrées et 2 652 sorties pour un nombre de CDD présent en équivalent temps plein (ETP) de 2 424.

Bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, le groupe Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs (la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté étant de près de 28 % sur l'ensemble du Groupe et de près de 38 % en France) et d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels (plus de 190 000 candidatures reçues en 2009, 180 000 en 2008, 165 000 en 2007, 170 000 en 2006 contre 150 000 en 2005).

Cette année encore, le Groupe n'a pas connu de difficultés en termes de recrutement y compris sur les populations très demandées.

Implantation internationale du Groupe



Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 32 pays se reflète dans les effectifs : le nombre de collaborateurs évoluant hors de France est passé de 67 % à fin 2008 à 66 % à fin 2009.

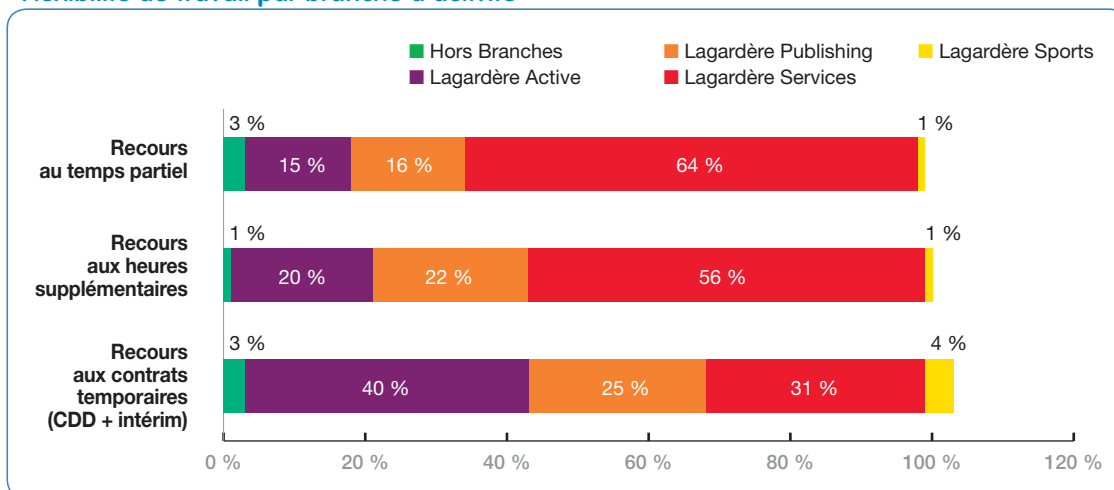
Ce chiffre en très légère baisse provient des actions de restructuration qui se sont surtout déroulées à l'étranger en 2009 (Russie, États-Unis, Espagne et Pologne). De son côté, la France est restée globalement épargnée du fait de mesures d'anticipation qui avaient été prises courant 2007 et 2008.

La France reste toujours le premier pays d'implantation du Groupe avec 34 % de l'effectif total. Derrière la France, la Russie et l'Espagne constituent, comme l'année dernière, les deux principaux pays en termes d'effectif, et ce malgré les mesures prises en 2009.

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

**Adapter l'effectif aux variations de l'activité en terme d'organisation du travail
(correspond à la rubrique organisation du temps de travail de la loi NRE)**

Flexibilité du travail par branche d'activité



Le taux de CDD est resté à peu près stable à 9 % de l'effectif total avec un maintien relatif de 2 424 ETP (contre 2 338 en 2008). En revanche, le nombre d'intérimaires est en hausse de 1 042 à 1 352 ETP.

L'objectif de Lagardère est de conserver la souplesse et la réactivité nécessaires à la gestion de ses activités tout en restant dans des taux d'emplois temporaires raisonnables aux alentours de 12 % de l'effectif total.

Concernant les heures supplémentaires le volume 2009 représente globalement 360 082 heures, ce qui constitue un recul vis-à-vis de 2008 qui affichait un volume global de 598 477 heures.

Le recours au temps partiel demeure stable aux alentours de 12 % (12,07 % en 2009 contre 12,2 % en 2008). Il est principalement présent dans les branches Services (avec 21,1 %) et Hors Branches (17,57 %) et concerne en majorité les femmes.

Effectif permanent au 31 décembre à temps partiel

Branches	Effectif hommes	Effectif hommes (%)	Effectif femmes	Effectif femmes (%)	Effectif total à temps partiel	Effectif total (%)
Lagardère Publishing	56	1,83 %	473	11,97 %	529	7,54 %
Lagardère Active	108	3,44 %	393	6,94 %	501	5,69 %
Lagardère Services	590	13,93 %	1 485	26,52 %	2 075	21,10 %
Lagardère Sports	8	1,79 %	40	15,04 %	48	6,72 %
Hors Branches	59	17,05 %	32	18,60 %	91	17,57 %
Branches	821	7,31 %	2 423	15,48 %	3 245	12,07 %

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

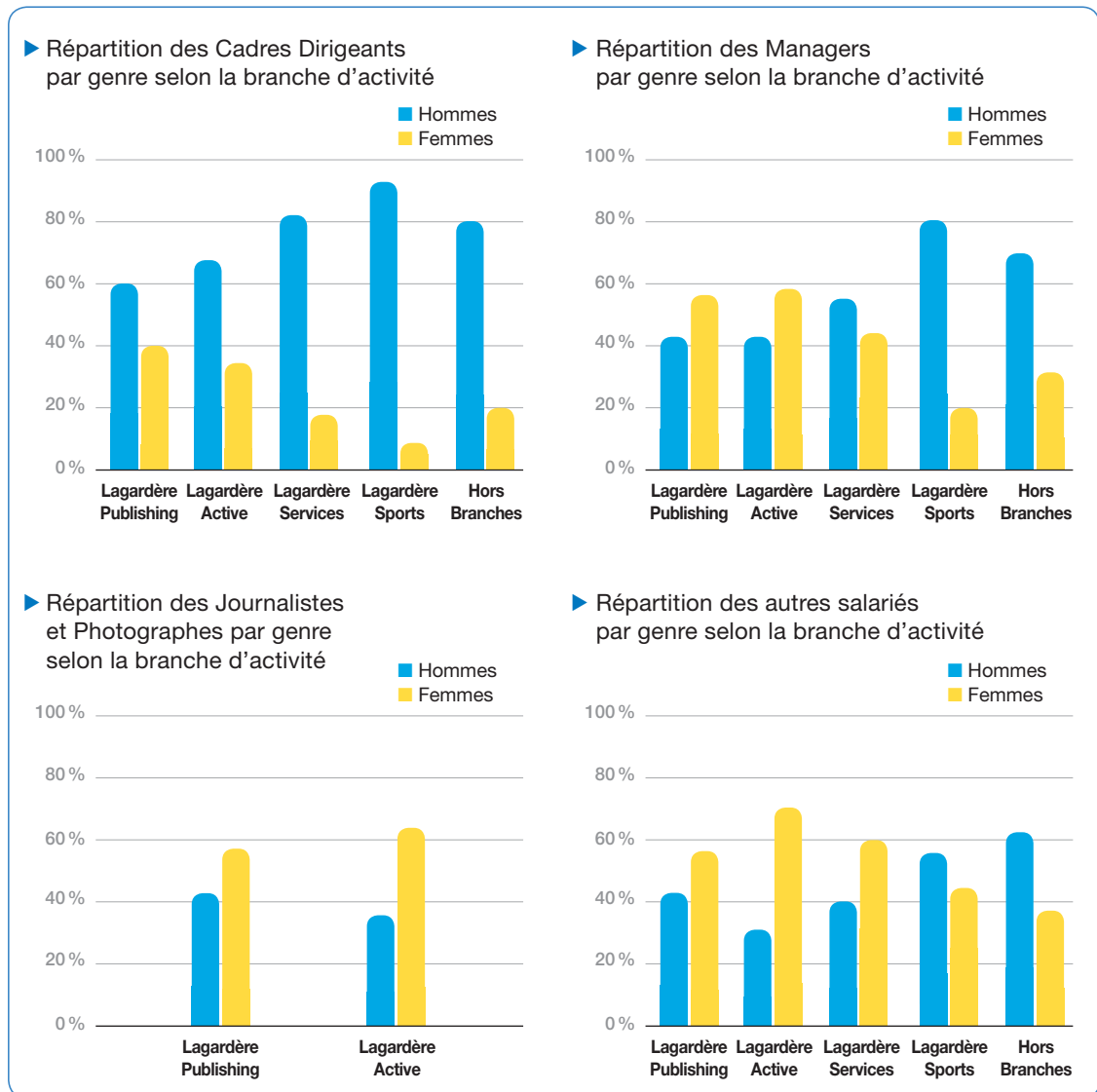
Ainsi, le recours à des emplois temporaires (effectif en contrat à durée déterminée – CDD – ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité chez Lagardère Publishing et Lagardère Services (rentrée littéraire, commandes scolaires, saison de Noël), ainsi qu'aux contraintes liées aux activités de distribution (remplacement des congés des gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des gérants...) et d'organisation événementielle dans le sport.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires (cf. ci-dessus), mais aussi aux heures

supplémentaires et au temps partiel, principalement sur la zone Asie. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de distribution de la branche Publishing qui est confrontée aux mêmes besoins.

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

Adapter l'effectif en terme de répartition par catégorie professionnelle et par sexe



La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe.

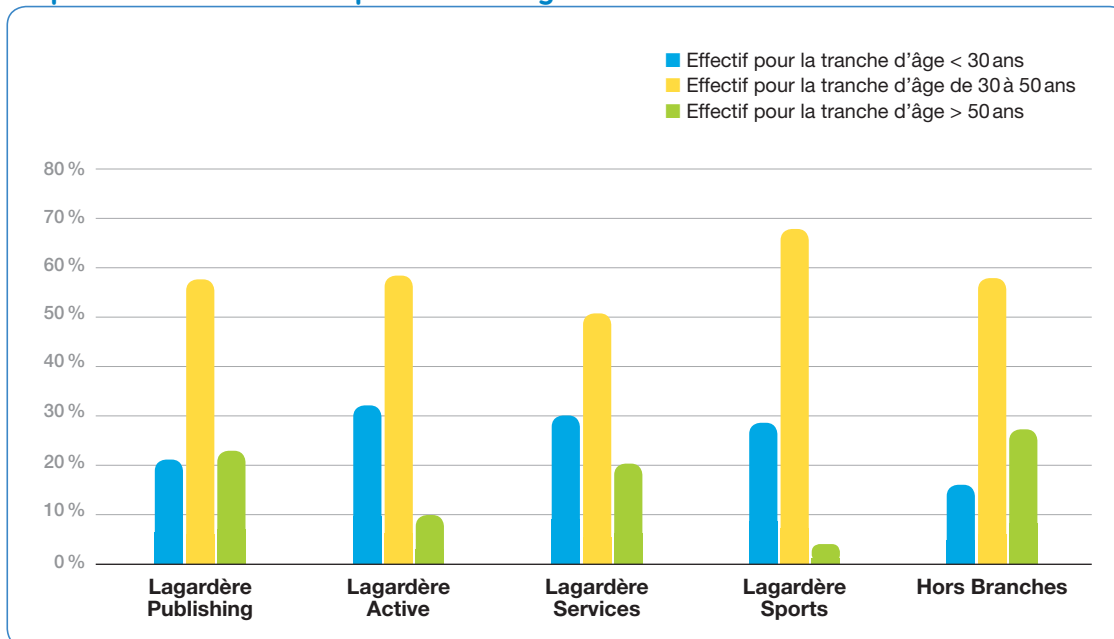
Ainsi, chez Lagardère Services, le taux d'encadrement est de 17,23 % et s'explique notamment par la forte proportion d'employés, inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre 28 % et 45 %, ce qui semble normal dans des activités d'édition de contenu. Cette répartition organisationnelle est stable d'une année sur l'autre.

En revanche, durant l'année 2009 nous enregistrons une diminution des populations Cadres Dirigeants (10% des effectifs en moins) et Journalistes (20% des effectifs en moins). Ces diminutions, beaucoup moins sensibles pour les autres catégories, sont avant tout le fruit des mesures expliquées plus haut, notamment au sein de Lagardère Active.

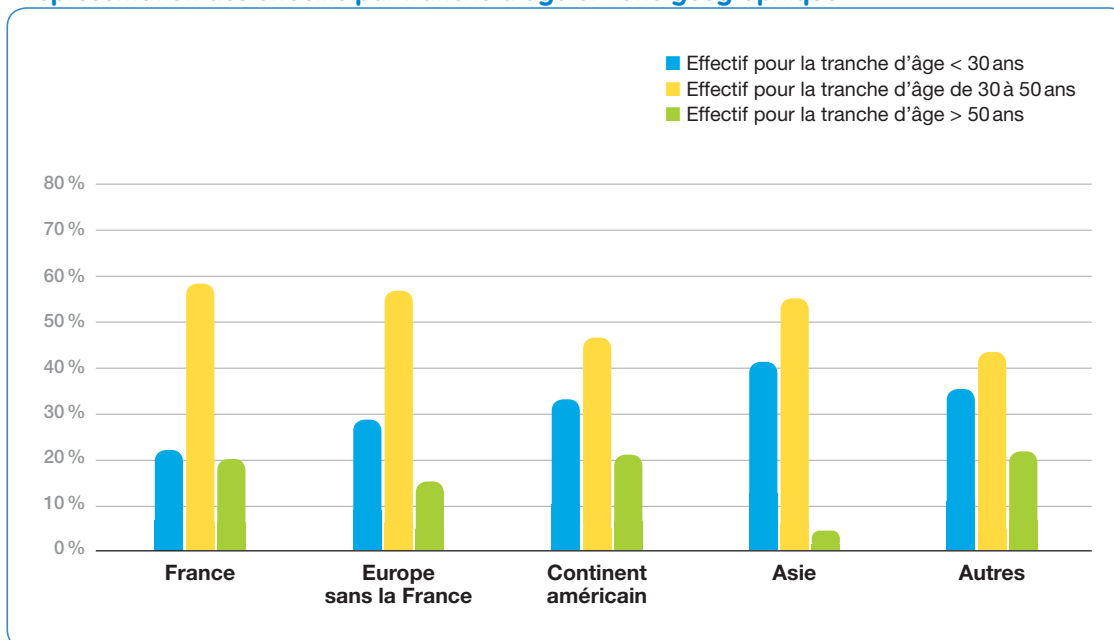
A.2 ASSURER L'ÉQUILIBRE DE L'EFFECTIF EN TERME D'ÂGE

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont près de 58,5% ont moins de 40 ans et 27,5% moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

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



Représentation des effectifs par tranche d'âge et zone géographique



A.3 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE TOUTES LES DISCRIMINATIONS (CORRESPOND À LA RUBRIQUE RELATIONS SOCIALES, HANDICAP DE LA LOI NRE)

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

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

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

En 2006 une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe avait été initiée par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des Ressources Humaines des branches. Cette réflexion a été approfondie via l'organisation, en octobre 2008, d'un séminaire consacré à la Diversité et qui a réuni tous les cadres des ressources humaines des différentes branches du Groupe.

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

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

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

Avec un pourcentage de femmes de 58 % du total de l'effectif, stable comparativement à 2008, la question de l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise est un sujet particulier au sein du groupe Lagardère. La nature de ses métiers, qui explique en grande partie cette forte présence, ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour leur permettre une égalité des chances et d'épanouissement dans le travail. La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tellement de parvenir à un équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes mais plutôt de faire preuve d'une véritable égalité de traitement dans l'affectation des postes à responsabilité.

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

En 2009, les femmes représentent 63 % du total des recrutements dans le Groupe, soit une progression de 2 % par rapport à l'année passée.

Par ailleurs, 31 % occupent des postes de cadres dirigeants, 53 % ont des fonctions de manager et 65 % des emplois de journalistes. Enfin, la proportion de femmes parmi les "autres salariés" est de 61 %. Ces chiffres restent stables depuis maintenant deux ans.

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

- Hachette Livre SA - Direction & Divers : 476 femmes sur 695, soit 68 % de l'effectif ;
- Le groupe AELIA : 1 136 femmes pour un effectif total de 1 629 collaborateurs, soit 70 % ;
- Lagardère Publicité : 541 femmes sur 731 collaborateurs, soit 74 %.

Entrées des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2009

Branches	Embauches	Mutations	Suite à une fusion ou à une acquisition	Transformation de CDD en CDI
Lagardère Publishing	328	7	77	36
Lagardère Active	774	164	102	98
Lagardère Services	1 338	21	22	76
Lagardère Sports	27	2	0	6
Hors Branches	8	0	0	2
Total	2 475	194	201	218

Sorties des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2009

Branches	Démissions	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Mutations	Retraites	Ruptures de contrats	Autres sorties
Lagardère Publishing	227	82	91	7	26	22	27
Lagardère Active	322	216	150	88	14	96	65
Lagardère Services	1 003	43	249	1	46	352	279
Lagardère Sports	28	4	7	0	0	15	1
Hors Branches	8	1	1	5	2	2	1
Total	1 588	346	498	101	88	487	373

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

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
Lagardère Publishing	35 %	75 %	25 %	76 %	74 %
Lagardère Active	25 %	36 %	32 %	14 %	24 %
Lagardère Services	50 %	72 %	0 %	73 %	73 %
Lagardère Sports	33 %	42 %	0 %	75 %	71 %
Hors Branches	83 %	100 %	0 %	94 %	100 %
Moyenne totale	35 %	60 %	32 %	57 %	56 %

Salaires annuels moyens des femmes en contrat permanent (en €)

Zones	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés
France	174 735	47 692	56 747	22 649
Europe sans la France	90 855	38 532	54 189	20 838
Continent américain	198 670	57 688	60 408	18 114
Asie	119 459	55 785	10 960	23 117
Autres	51 703	38 488	-	21 329
Zones	127 120	46 568	55 859	20 986

Part de l'effectif permanent femmes par CSP ayant suivi au moins une formation

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés
Lagardère Publishing	46 %	0 %	62 %	55 %
Lagardère Active	28 %	66 %	63 %	76 %
Lagardère Services	26 %	0 %	49 %	66 %
Lagardère Sports	0 %	0 %	28 %	52 %
Hors Branches	13 %	0 %	40 %	48 %
Total	34 %	66 %	58 %	64 %

Favoriser l'intégration des personnes handicapées

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

En 2009, le Groupe est satisfait de voir une inversion de tendance sur ce domaine, le taux d'intégration des travailleurs handicapés ayant augmenté par rapport à 2008. Une évolution qui s'explique, entre autres, par l'attention particulière qui a été apportée à cette problématique mais également par la diffusion, à travers tout le Groupe, de la bonne pratique initiée chez Lagardère Active sous la bannière de la mission Handicap "Je suis Handicap".

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif permanent au 31 décembre

Branche	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres
Lagardère Publishing	14,1	11,8	0,0	0,0	0,0
Lagardère Active	8,4	4,1	0,0	5,8	0,0
Lagardère Services	5,9	20,6	1,0	0,0	2,6
Lagardère Sports	0,0	5,1	0,0	0,0	0,0
Hors Branches	25,1	0,0	0,0	0,0	0,0
2009	10,1	11,7	0,5	3,3	1,8
Rappel 2008	9,6	10,1	0,9	3,9	1,8
Rappel 2007	8,5	11,9	1,0	4,1	0,0

Tendre la main aux jeunes issus des zones urbaines sensibles

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2009 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).

B) FAVORISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES

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

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

Par ailleurs, le Groupe s'efforce :

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

B.1 OFFRIR AUX COLLABORATEURS DES CONDITIONS FINANCIÈRES APPROPRIÉES

Offrir une rémunération globale attractive

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

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

Niveaux de salaires

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes.

Celles-ci respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale). Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 36 066 € en 2009 contre 35 568 € en 2008.

Salaire brut moyen annuel en euros pour les salariés en contrat permanent par CSP, par genre et par zone géographique

Zones	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes
France	217 474	174 735	59 256	47 692	71 273	56 747	24 447	22 649
Europe sans la France	129 177	90 855	49 863	38 532	34 512	54 189	26 766	20 838
Continent américain	144 144	198 670	72 788	57 688	4 700	60 408	18 839	18 114
Asie	184 406	119 459	70 091	55 785	22 587	10 960	23 437	23 117
Autres	90 093	51 703	39 698	38 488	-	-	21 272	21 329
Zones	162 719	127 120	57 664	46 568	40 304	55 859	24 720	20 986

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

La volonté de Lagardère est de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et celles des femmes à condition égale d'emploi et de qualification.

Les écarts constatés dans le tableau ci-dessus s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations. Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, 61 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste.

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

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

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

En 2009, nous observons une diminution très sensible des parts de population ayant été augmentées, ce qui est en liaison directe avec les mesures d'économies demandées dans toutes nos activités. Il est cependant à noter qu'un effort a été fait pour maintenir des augmentations pour les catégories autres employés et managers^(*). L'effort de modération salariale s'est porté avant tout sur les cadres dirigeants et les journalistes.

Part de l'effectif en contrat permanent ayant bénéficié d'une augmentation de salaires, par CSP, par genre et par branche

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres employés hommes	Autres employés femmes	Toutes CSP confondues hommes	Toutes CSP confondues femmes	Toutes CSP confondues
Lagardère Publishing	39 %	35 %	77 %	75 %	22 %	25 %	85 %	76 %	79 %	74 %	76 %
Lagardère Active	14 %	25 %	35 %	36 %	28 %	32 %	13 %	14 %	24 %	24 %	24 %
Lagardère Services	62 %	50 %	82 %	72 %	0 %	0 %	78 %	73 %	79 %	73 %	75 %
Lagardère Sports	46 %	33 %	55 %	42 %	100 %	0 %	75 %	75 %	67 %	71 %	68 %
Hors Branches	72 %	83 %	64 %	116 %	0 %	0 %	96 %	94 %	83 %	100 %	89 %
Moyenne	39 %	35 %	64 %	60 %	28 %	32 %	68 %	57 %	63 %	56 %	59 %

(*) Il est rappelé que pour la France la catégorie "managers", qui est la référence internationale, correspond aux cadres.

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 plus de 49 % des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération (une certaine disparité se crée en fonction des zones géographiques et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local).

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalent, 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 de l'effectif en contrat permanent dont une partie de la rémunération est variable, par CSP et par genre

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres employés hommes	Autres employés femmes	Toutes CSP confondues hommes	Toutes CSP confondues femmes	Toutes CSP confondues
Lagardère Publishing	88 %	99 %	65 %	58 %	0 %	0 %	49 %	45 %	58 %	52 %	55 %
Lagardère Active	78 %	90 %	68 %	65 %	37 %	28 %	45 %	49 %	52 %	48 %	50 %
Lagardère Services	97 %	90 %	93 %	92 %	0 %	0 %	36 %	38 %	49 %	45 %	47 %
Lagardère Sports	25 %	67 %	95 %	65 %	0 %	0 %	54 %	43 %	63 %	46 %	57 %
Hors Branches	80 %	100 %	30 %	40 %	0 %	0 %	0 %	1 %	16 %	16 %	16 %
Moyenne	81 %	95 %	73 %	67 %	36 %	28 %	41 %	42 %	52 %	48 %	49 %

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations (en matière de salaire total) observées entre les différentes catégories (voir tableau 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 la participation aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement) et la mise en place de plans d'épargne salariale.

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

43,2 % des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'intéressement collectif.

Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne

39 % au global des collaborateurs bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de **24 %**.

1,38 % des actions émises par le Groupe est détenu par les salariés, dont **0,46 %** sous forme de FCP.

Effectif en contrat permanent ayant mis en place, au 31 décembre, un plan d'épargne salariale, par branche

Branches	Part de l'effectif avec plan d'épargne salariale
Lagardère Publishing	64 %
Lagardère Active	26 %
Lagardère Services	29 %
Lagardère Sports	37 %
Hors Branches	97 %
Total	39 %

Actions Gratuites : retenir les hauts potentiels

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

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

Couverture sociale : mutuelle santé, prévoyance

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

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

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

Charges sociales (en K€)

Par branche d'activité	2009	2008	Variation
Lagardère Publishing	78 529	75 432	3 097
Lagardère Active	141 978	144 236	(2 258)
Audiovisuel	46 477	53 460	(6 983)
Presse	95 501	90 776	4 725
Lagardère Services	62 623	65 357	(2 734)
Lagardère Sports	8 858	8 807	51
Autres activités	13 963	14 138	(175)
Total	305 951	307 970	(2 019)

Par secteurs géographiques	2009	2008	Variation
France	217 798	217 412	386
Union européenne	55 869	59 632	(3 763)
Autres pays européens	8 188	8 291	(103)
USA et Canada	18 797	18 576	221
Asie-Océanie	4 166	3 826	340
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	1 133	233	900
Total	305 951	307 970	(2 019)

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

B.2 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

(CETTE RUBRIQUE CORRESPOND À LA PARTIE "CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ" DE LA LOI NRE)

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

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

Le stress

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

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

La Grippe H1N1

En 2009, comme toutes les entreprises, le Groupe a lancé un plan global de prévention des risques sanitaires lié à la pandémie de grippe H1N1. Même si, à ce jour, il apparaît que ce risque avait été surestimé (aucune difficulté opérationnelle n'a été enregistrée, ni aucun absentéisme particulier lié à ce motif), tous les moyens matériels de protection ont été déployés (masques, gels antibactériens) et une grande campagne de sensibilisation sur les gestes d'hygiène a été faite auprès de l'ensemble du personnel du Groupe. Une cellule de crise centrale a été mise en place et continuera de se réunir régulièrement pour suivre l'évolution de la situation et réamorcer les plans d'actions, le cas échéant.

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 2009 elles ont représenté 2 803 jours soit 16,44 % de l'effort consacré à la formation, ce qui représente une très nette augmentation puisqu'en 2008 ce chiffre était de 2 236 jours soit 12,76 % des thématiques des formations réalisées.

Avec la représentation du personnel, les questions d'hygiène et de sécurité figurent parmi les sujets les plus traités dans le cadre d'instances spécifiques ou générales de dialogue social. Il est à noter que 65,56 % des effectifs sont couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Un indicateur qui est en évolution positive par rapport à l'année précédente (62,07 %).

Taux de fréquence, de gravité et leur évolution

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

Les efforts déployés depuis plusieurs années continuent de porter leurs fruits puisqu'en 2009 le taux de fréquence diminue pour passer à 8,18 au niveau Groupe contre 9,85 en 2008 et 9,68 en 2007. Pour la France, ce taux est de 13,79 en 2009 contre 16,82 en 2008 et 14,01 en 2007. Le taux de gravité global des accidents du travail diminue lui aussi au niveau Groupe puisqu'il atteint 0,29 alors qu'il était de 0,32 en 2008 et de 0,31 en 2007. En France, il se maintient à 0,7.

Temps de travail

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

Zone géographique	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures travaillées par jour correspondant
France	228	8
Europe sans la France	247	9
Continent américain	246	9
Asie	253	10
Autres	286	8

Ces durées correspondent aux pratiques locales et s'inscrivent systématiquement dans le cadre légal local en vigueur.

Taux d'absentéisme

L'absentéisme en 2009 est globalement en recul dans une année a priori difficile et sur laquelle planaient de fortes menaces de pandémie. Les différentes branches du Groupe étaient préparées à toute éventualité mais n'ont finalement pas subi d'absentéisme anormal tel que cela avait été envisagé du fait de la grippe H1N1.

Il est à noter également la baisse régulière de l'absence liée aux accidents qui est une résultante des efforts faits en matière de santé et sécurité au travail.

(*) *Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 106) : nombre d'heures travaillées.
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) : nombre d'heures travaillées.*

Absentéisme

Branche	Maladies HF (j/pers)	Congés maternité HF (j/pers)	Accidents HF (j/pers)
Lagardère Publishing	4,9	2,9	0,5
Lagardère Active	4,6	4,3	0,1
Lagardère Services	6,2	2,4	0,7
Lagardère Sports	2,8	1,1	0,3
Hors Branches	4,7	1,5	0,7
2009	5,2	3,1	0,4
2008	5,2	3,2	0,4
2007	5,2	2,6	0,5

B.3 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL (CORRESPOND À LA RUBRIQUE RELATIONS SOCIALES DE LA LOI NRE)

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

Constitution d'un Comité de Groupe et d'un Comité d'Entreprise Européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe a souhaité privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international. Dans cet objectif deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

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

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. À ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux. En 2009, le Bureau du Comité d'Entreprise Européen s'est réuni deux fois. Lors de ces réunions, les débats ont porté, entre autres, sur l'accompagnement des restructurations à l'étranger, notamment en Espagne et en Écosse.

Le Comité de Groupe a été renouvelé en 2009 et la réunion ordinaire s'est tenue au mois d'octobre.

La réunion plénière du Comité d'Entreprise Européen s'est tenue en juin 2009 ; il sera renouvelé au cours de l'année 2010.

Représentation du personnel en local

En 2009 ce sont 74 % des effectifs de Lagardère qui bénéficient d'une représentation du personnel, ce chiffre est stable par rapport à 2008. En France, ce taux atteint plus de 97 %, les salariés non couverts restant ceux qui évoluent dans de très petites structures.

Accords collectifs

Indice de la vie du dialogue social, au total ce sont 493 accords collectifs qui sont applicables dans le Groupe au 31 décembre 2009. Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Au cours de l'année 2009, 132 nouveaux accords collectifs ont été signés soit 20 de plus qu'en 2008. Deux éléments expliquent cette évolution :

- d'une part, en France, les obligations de négociations faites par le gouvernement sont de plus en plus fortes et fin 2009 celles-ci portaient notamment sur le travail des seniors ;
- d'autre part, en Asie, 17 nouveaux accords ont été signés en 2009, suite à la création en 2008, par Lagardère Publishing, d'une activité d'édition en Inde.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- 76,13 % des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- 65,56 % des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- 75,82 % des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- 63,09 % des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- 24,55 % des effectifs couverts par un accord sur la formation.

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

Zones	Accord sur la couverture sociale	Accord sur la durée du travail	Accord sur la formation	Accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	Accord sur la rémunération	Autre accord
France	70 %	95 %	24 %	66 %	88 %	82 %
Europe sans la France	41 %	50 %	31 %	51 %	54 %	5 %
Continent américain	55 %	58 %	10 %	58 %	55 %	0 %
Asie	22 %	26 %	0 %	22 %	49 %	0 %
Autres	86 %	86 %	70 %	85 %	86 %	70 %
Total	53 %	67 %	25 %	57 %	66 %	32 %

Dialogue social au niveau professionnel

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

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

Dans les métiers de la presse, Lagardère Active a été l'une des premières entreprises en 2008 à montrer la voie sur la thématique de la rémunération des droits d'auteur presse écrite et numérique.

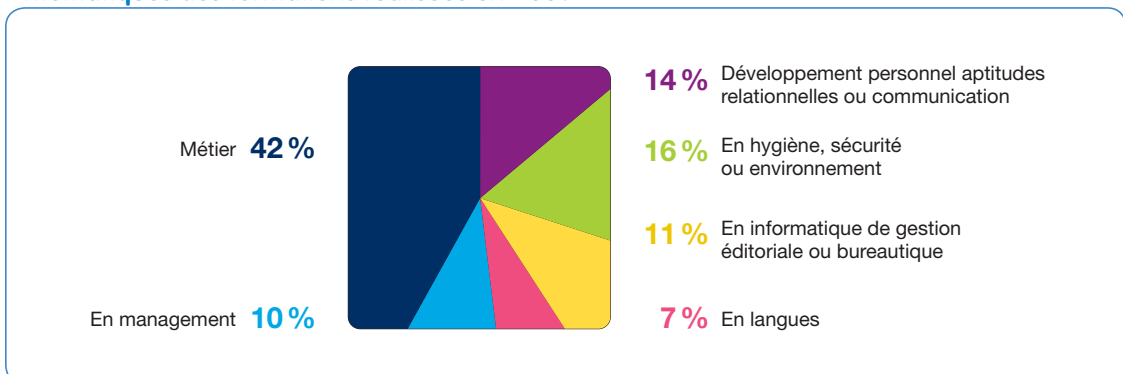
C) ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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

C.1 LA FORMATION

En 2009, les principaux enjeux du Groupe ont concerné, comme l'année précédente, l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique (et plus particulièrement leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels) ainsi que l'amélioration de la gestion des talents, y compris au niveau interbranches.

Thématiques des formations réalisées en 2009



En matière de formation, chacune des branches s'attache à entretenir et développer les compétences de ses collaborateurs. Des plans de formation sont ainsi élaborés à tous les niveaux et l'effort de formation en 2009 ne s'est pas démenti puisque 49,91 % des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation. Cependant, la durée moyenne de formation a légèrement baissé passant de 2,28 jours en 2008 à 2,02 en 2009.

Au niveau des investissements moyens par salarié formé, ceux-ci sont en légère augmentation en France passant de 1 137 € en 2008 à 1 354 € en 2009. Ils sont néanmoins en léger recul pour l'ensemble du Groupe puisqu'ils sont passés de 724 € pour 2008 à 705 € en 2009.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus, un cursus de formation dédié aux managers du Groupe. Trois programmes – "leadership", "intégration" et "Lagardère business management" – sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe.

Le dernier-né de ces modules est le "Lagardère business management" qui est une formation universitaire intra groupe développée avec l'Université Paris-Dauphine qui s'étale sur dix mois et débouche sur l'acquisition, en cas de succès, d'un diplôme universitaire. Cette formation présente les différentes dimensions de fonctionnement de l'entreprise à la fois d'un point de vue théorique, mais également pratique avec la participation de nombreux Directeurs opérationnels du Groupe.

Les formations en management continuent d'avoir un poids important, puisqu'elles ont représenté 10 % du total des formations en 2009, soit un niveau similaire à celui de 2007 (11 %).

Le cœur de l'effort formation fait en 2009 a porté sur les formations métiers qui ont représenté 41,4 % de l'effort formation alors qu'elles ne constituaient que 23,5 % des formations en 2008. Cette évolution provient pour une large part de l'activité Services.

Le Groupe met également en œuvre des actions permettant à ses cadres de s'ouvrir aux révolutions du monde numérique. En 2009 une vingtaine d'entre eux ont participé pour le Groupe au forum NetExplorateur, forum international sur le numérique dont le Groupe est partenaire.

C.2 ENCOURAGER LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

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

En 2009, 1 712 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère, soit 150 de plus que l'année passée.

Le nombre de contrats d'alternance a atteint 426 soit une progression de 70 par rapport à l'an passé. Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes. Pour ces derniers, ces contrats leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise sur des périodes assez longues (un à deux ans) tout en poursuivant leur formation de base.

C.3 DÉVELOPPER LA MOBILITÉ INTERNE

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

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

En 2009, la mobilité interne a représenté 7,6 % des embauches. Ce taux est en légère augmentation puisqu'il était de 5,9 % en 2008.

Bien que les spécificités des différentes entités (activité, dispersion géographique...) puissent constituer un frein à la mobilité entre branches, cette légère amélioration entre 2008 et 2009 démontre que la thématique de la mobilité tient une place importante dans la politique ressources humaines du Groupe. De ce fait, la progression entrevue entre 2008 et 2009 ne constitue pas une fin en soi, et les efforts fournis pour organiser, faciliter et développer les mobilités continueront à revêtir une importance considérable dans les années à venir.

5.3.2.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

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

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

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

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

A) LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS

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

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

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

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

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

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

- Chez Lagardère Active, les fournisseurs de la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs) doivent adhérer à la Charte de Développement Durable du groupe Lagardère. Par ailleurs, les critères de Développement Durable sont progressivement introduits dans les appels d'offres d'achat de matériel et de prestations. Pour suivre ces différents sujets, un comité Développement Durable a été mis en place en 2009 au sein de la Direction des Achats et Moyens Généraux.
- Chez Lagardère Publishing, la charte (ou code d'éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable. Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant et des droits de l'homme. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations

environnementales en vigueur, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires, et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.

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

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant.

Conformément à son code spécifique d'éthique, Hachette Collections a réalisé en 2009, 20 audits de conformité. 70 % de ces audits ont permis de valider la conformité des usines (14 usines). 30 % des audits ont révélé des dysfonctionnements. Pour les usines concernées par les dysfonctionnements, soit elles ont accepté de corriger leurs non-conformités, soit Hachette Collections a arrêté de travailler avec elles.

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

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

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

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

Dans ce cadre, les fournisseurs de papier sont interrogés sur des thématiques concernant l'utilisation de systèmes de gestion de l'environnement, la gestion durable des ressources forestières, la traçabilité des approvisionnements, le recours à des technologies sans chlore ou la fabrication de papiers incorporant des fibres recyclées.

Les imprimeurs, quant à eux, sont notamment interrogés sur des sujets tels que la politique hygiène et sécurité, l'utilisation de produits dangereux, les émissions dans l'air (notamment de composés organiques volatils liés à l'évaporation de solvants contenus dans certaines encres) et la gestion des déchets.

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

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

Hors Europe, 65 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en termes 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 85 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant de nos imprimeurs français et européens ont signé un contrat-cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

B) LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

- La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, qui a fêté en 2009 son vingtième anniversaire, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la recherche et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.
- La Fondation attribue chaque année des Bourses des Talents à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Depuis sa création, 181 lauréats (dont douze nouveaux en 2009) ont reçu la somme totale de 4 130 000 €, dont 265 000 € cette année.
- Les actions 2009 de la Fondation sont détaillées dans le rapport de Développement Durable. À titre d'exemple, en partenariat avec Unis-Cité, association pionnière dans le domaine du service civil volontaire, La Fondation Jean-Luc Lagardère a permis à 24 jeunes issus de zones urbaines sensibles de réaliser, en équipe, pendant neuf mois, différentes missions d'intérêt général.

De son côté, la Fondation d'entreprise 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”*.

- En ce qui concerne les **associations d'insertion**, parmi les exemples développés ailleurs, on peut citer ici le partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles ou encore le partenariat passé avec le ministère de la ville dans le cadre de l'opération Passerelle vers l'excellence, ou encore l'Apprenti'Bus, fruit d'un partenariat conclu en 2009 entre la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'association Sport dans la ville.
- En ce qui concerne les **établissements d'enseignement**, le groupe Lagardère, qui est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance, entretient une relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris avec qui il conduit plusieurs programmes depuis plusieurs années.
- Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la lecture du ministère de la Culture, et dont le but est de favoriser l'accès à la lecture.
- En ce qui concerne les **associations de défense de l'environnement**, la filiale Lagardère Services a renouvelé en 2009 son partenariat avec le WWF, dans le cadre du kiosque numérique HDS digital. Chez Lagardère Active, la chaîne de télévision Gulli (dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète) a reconduit son partenariat avec l'association Planète urgence.

De son côté, Lagardère Sports est engagé dans des partenariats avec diverses associations sur ses différents territoires, notamment en Allemagne, à Singapour, en Suède et en Israël.

5.3.2.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

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

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

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

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

Au-delà du rappel de ces engagements, dont les mesures concrètes sont exposées dans le rapport de Développement Durable, il nous a semblé nécessaire de faire figurer dans ce Document de référence :

- les informations sur les Bilans Carbone effectués par deux des quatre branches du Groupe ;
- les chiffres de nos consommations énergétiques tertiaires et les différentes initiatives menées pour réduire nos consommations d'énergie ;
- les démarches de certification ;
- les initiatives environnementales hors média.

A) LES ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

A.1 LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

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

- Elle commence lors des approvisionnements.

(1) Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.3 du présent Document de référence.

En 2009, le groupe Lagardère a acheté environ 430 milliers de tonnes de papier.

Le rapport de Développement Durable détaille l'ambition et les actions du groupe Lagardère en la matière, qui cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté issu de forêts gérées durablement⁽¹⁾ et l'utilisation de papier recyclé, lorsque c'est possible⁽²⁾. Les relations nécessairement étroites avec les papetiers pour aboutir à des résultats qui s'améliorent d'année en année sont également développées dans le rapport.

- 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 (en réduisant le taux de gâche du papier) qui est en amélioration constante depuis huit ans chez Lagardère Active et Lagardère Publishing.

Le rapport de Développement Durable explique les choix techniques complexes et nécessaires pour obtenir de tels résultats.

- 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 restants. Ces deux types d'action sont détaillés dans le rapport de Développement Durable. En 2009, le taux d'invendus moyen des journaux et magazines a été de 38,5% au niveau national, contre 38,1% en 2008. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active s'est amélioré, passant de 30,4% en 2008 à 29,2% en 2009. 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.

A.2 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.

Le rapport de Développement Durable détaille les mesures prises par chacune des branches pour améliorer l'impact du transport dans ces deux phases de fabrication et de distribution.

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

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

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

En effet, avec les quatre principales sociétés de distribution ayant une activité de grossiste (AMP, SGEL, Lapker et Naville), ce sont plus de 50 millions de kilomètres par an qui sont parcourus pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente, pour l'essentiel en camions ou camionnettes. Lagardère Services réalise régulièrement des études d'optimisation de ses tournées qui permettent de réduire le nombre de kilomètres parcourus.

B) LES BILANS CARBONE

Lagardère Active et Lagardère Publishing ont été les premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone®. Ces démarches ont constitué pour l'une et l'autre branche des expériences passionnantes, auxquelles ont été associés un nombre important de collaborateurs. Le Bilan Carbone® définit en effet un nouveau référentiel d'analyse et de mesures, où l'unité de compte n'est plus le coût économique de chaque activité exprimé en euros, mais son coût écologique exprimé en équivalent de tonnes de carbone. Il s'ensuit toute une série de questions, de remises en cause des schémas existants avec des arbitrages entre les logiques économiques et environnementales, qui sont l'aboutissement logique de toute démarche de Développement Durable.

B.1 LES BILANS CARBONE® DE LAGARDÈRE PUBLISHING

Après harmonisation des méthodes de comptage avec la filiale US d'Hachette Livre et les consultants respectifs, Carbone 4 et Green Press Initiative, Lagardère Publishing a ajusté en 2009 son Bilan Carbone® France, pour mieux tenir

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

(2) Depuis 2009, Le Journal du dimanche est imprimé sur du papier 100% recyclé.

compte notamment de la déperdition en capacité d'absorption du CO₂ liée à l'exploitation forestière. Ces nouveaux calculs du Bilan Carbone® d'Hachette Livre en France, établi par la société Carbone 4, ont fait apparaître un bilan global de **210 000 tonnes d'équivalent CO₂ par an**. Cependant, l'empreinte carbone de la vente au détail (librairies, hypermarchés, grandes surfaces spécialisées) n'est pas prise en compte en France.

Ce chiffre, rapporté à son chiffre d'affaires, place Hachette Livre en milieu de tableau en termes d'émission, à mi-chemin entre les activités de service (avocats, banques) et les industries lourdes (chimie, métallurgie).

Le coût en CO₂ d'un livre ressort à environ **1,3 kg d'équivalent CO₂ par exemplaire vendu** et se décompose comme suit :

papier : 630 g

impression : 185 g

fret : 340 g

diffusion : 32 g

création-administration : 128 g.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a également procédé à l'évaluation de son Bilan Carbone®. Celui-ci ressort à 390 000 tonnes d'équivalent CO₂ en utilisant une méthode différente de la méthode française. Le poste "papier et impression" représente 94 % du bilan.

L'harmonisation des deux méthodes sera effectuée en 2010.

Hachette Book Group a également publié un engagement de Développement Durable (*environmental policy*), auquel s'ajoutera en 2010 un engagement mondial d'Hachette Livre.

B.2 LE BILAN CARBONE® DE LAGARDÈRE ACTIVE

Lagardère Active a réalisé, au cours du dernier trimestre 2008, un Bilan Carbone® sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique. La méthode définie par l'ADEME et appliquée avec l'assistance de la société Carbone 4 intègre les différents acteurs qui interviennent tout au long du processus de production et de consommation du produit.

Ce Bilan Carbone® a permis de faire l'état des lieux des émissions de gaz carbonique générées par les activités de Lagardère Active et de donner un point de référence pour des actions entreprises en 2009 pour améliorer l'empreinte carbone du Groupe.

Le Bilan Carbone® de la Presse prend en compte les émissions de carbone de l'activité d'édition et de régie publicitaire, mais aussi, pour les magazines et journaux fabriqués, celles des papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs et transporteurs ainsi que celles liées au cycle de fin de vie des publications. Il ressort de cette étude que les émissions de gaz à effet de serre pour un magazine vendu en France se situent dans une fourchette de 500 à 600 g équivalent CO₂, dont la moitié environ est générée par le processus de fabrication.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce Bilan Carbone® réside dans la richesse des informations collectées, qui constituent un référentiel de départ. Cette base de travail a permis à Lagardère Active de définir les axes de progrès, de poursuivre les actions déjà entreprises, notamment dans le secteur de la Presse et de planifier de nouveaux chantiers d'amélioration.

C) LES CONSOMMATIONS

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

Les données ci-après concernant l'exercice 2009 couvrent 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit 557 sociétés réparties ainsi :

Lagardère Publishing > 92

Lagardère Active > 290

Lagardère Services > 75

Lagardère Sports > 65

Autres Activités > 35

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

En 2009, les consommations totales d'électricité, de gaz, de fioul et d'eau du Groupe s'élèvent respectivement à environ 192 GWh, 56,7 GWh, 2,7 millions de litres de fioul et 748 733 m³ d'eau.

Consommations 2009

Energie	Année	Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Hors Branches	Total
Électricité (KWh)	2008	92 223 016	42 758 875	41 269 705	514 536	6 140 698	182 906 830
	2009	93 408 398	39 916 698	49 477 607	2 417 194	6 680 579	191 900 476
Gaz (KWh)	2008	18 725 738	25 233 397	3 035 398	NA	8 419 294	55 413 827
	2009	18 432 080	26 018 376	5 269 118	569 494	8 130 104	58 419 172
Fioul (litres)	2008	1 131 838	692 674	405 239	NA	1 336	2 441 087
	2009	1 256 183	1 132 156	299 711	NA	1 957	2 690 007
Eau (m ³)	2008	71 202	61 491	377 632	NA	190 609	700 934
	2009	424 156	73 982	69 324	8 177	172 774	748 413

Les variations sont relatives à une meilleure prise en compte des différentes sources de mesure, notamment à l'international.

Émissions CO₂ en 2009

Source d'énergie	Année	Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Hors Branches	Total
Électricité (teqCO ₂)	2009	33 006	14 104	17 483	854	2 360	67 807
Gaz (t/CO ₂)	2009	3 413	4 818	975	105	1 505	10 816
Fioul (t/CO ₂)	2009	3 323	2 995	792	NA	5	7 115
Total	2009	39 742	21 917	19 250	959	3 870	85 735
Énergie verte (KWh)	2008	368 265	2 480 844	1 958 000	NA	2 475 100	7 282 209
	2009	371 948	2 046 098	1 948 000	NA	2 543 400	6 909 446

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou de la cogénération (tableau Énergie verte) s'élève à 6,9 GWh en 2009 (contre 7,2 GWh en 2008).

Dans une démarche de recours aux énergies renouvelables, les locaux où sont situés les sièges du pôle Presse Magazine France et de Lagardère Publishing, qui sont parmi les plus importants au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont 75 % de l'énergie fournie sont produits par la valorisation énergétique des déchets ménagers et la cogénération, qui sont parmi les procédés les plus respectueux de l'environnement.

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

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

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

À titre d'exemple, la consommation d'énergie des points de vente de Lagardère Services a été réduite en France par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures. En 2009, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins les plus éco-efficaces possibles et notamment de réduire la consommation énergétique de trois façons :

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

Pour sa part, Lagardère Ressources a fait depuis plusieurs années le choix de la cogénération pour le chauffage. 40 % de la vapeur produite par la CPCU sont produits à partir d'ordures ménagères.

Elle a également réalisé en 2009 une nouvelle centrale de climatisation, qui a non seulement permis de devancer l'interdiction d'utilisation du gaz R22 prévue en 2012 mais aussi de gagner par le biais des nouveaux systèmes les énergies suivantes :

- 830 m³ d'eau par an ;
- 141 500 kW par an soit une économie de 50 % d'électricité sur le groupe froid.

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

D) LA GESTION DES DÉCHETS

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

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

E) LES DÉMARCHES DE CERTIFICATION

E.1 CERTIFICATION ISO 14001

- La Croix Catelan a obtenu en 2009 la certification ISO 14001. Le rapport de Développement Durable en explique la procédure et les implications pour l'ensemble du centre sportif du Lagardère Paris Racing. Par ailleurs, la préservation de l'équilibre biologique du site (faune et flore) est un souci constant du club.
- Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001. À ce jour, 92 % des papetiers de Lagardère Publishing sont certifiés ISO 14001 (contre 65 % en 2008, 90 % en 2006 et 80 % en 2005).
- Depuis 2009, les imprimeurs français sélectionnés par Lagardère Active sont labellisés Imprim'vert et certifiés ISO 14001.

E.2 CERTIFICATIONS FSC OU PEFC

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

À titre d'expérimentation, en 2009, plusieurs ouvrages grand public ont été entièrement imprimés sur du papier 100 % recyclé, parmi lesquels *Le Syndrome du Titanic 2*, de Nicolas Hulot ou encore le guide "Évasion" de la Corse.

Chez Lagardère Active, les papetiers européens actuellement sélectionnés sont en mesure d'approvisionner à 100 % avec du papier certifié. D'ores et déjà, l'Italie achète 100 % de son papier certifié PEFC. La France devrait suivre en 2010, puis les autres pays.

F) 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 électriques et quadricycles électriques légers). Avec le lancement du STEP (Système de Transport Électrique de Proximité), une motorisation offrant un rendement énergétique de 90 %, soit presque le double d'un moteur thermique, la société plonge au cœur de la mobilité écologique, selon trois critères : fiabilité, silence et respect de l'environnement. Ses solutions de vélos électriques, de transport de personnes et d'utilitaires légers modifient le comportement des utilisateurs et répondent aux besoins des entreprises, des collectivités locales, des administrations et des particuliers conscients des enjeux de la planète. En 2009, Matra Manufacturing & Services a lancé sur le marché son scooter électrique EMO, équipé d'une batterie garantissant une autonomie de 40 km et rechargeable rapidement.