

## 5 - 3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

Donner du sens à son action. Favoriser l'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Conjuguer excellence et responsabilité écocitoyenne. 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) répondant à la fois aux exigences légales et à ses propres aspirations.

En tant que Groupe coté, il se conforme aux règles fixées par le législateur, notamment celles découlant de l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Économiques, qui imposent aux entreprises cotées la publication d'informations sociales et environnementales. Il entend également suivre les principes et recommandations des différentes institutions nationales et internationales qui encadrent dans ce secteur le rôle des entreprises.

En tant que groupe de médias, il est conscient de la responsabilité particulière qui est la sienne vis-à-vis de ses publics et de l'ensemble de la société civile, au sein d'un environnement en constante mutation. Créateur de lien solidaire et culturel, vecteur multisupports des valeurs du Développement Durable, le groupe Lagardère entend également appliquer à l'univers du numérique la vigilance écologique dont il fait preuve depuis longtemps dans le domaine du papier.

### 5-3-1 L'ENGAGEMENT D'UN GROUPE COTÉ SOUMIS À DES OBLIGATIONS FORMELLES

Dans le respect de 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.

Sur le plan social, il s'attache à créer un cadre dynamique et attractif, valorisant la créativité, l'autonomie, la motivation et l'imagination de ses salariés.

Sur le plan sociétal, s'il cherche à satisfaire les attentes des lecteurs, téléspectateurs et auditeurs en leur procurant des contenus de qualité, il développe également, notamment au travers de la Fondation Jean-Luc Lagardère, de nombreuses actions. Ces dernières répondent à son engagement en faveur de la promotion des talents et de la création de lien social, dans le respect des valeurs d'indépendance, d'audace et de créativité qui l'animent.

Sur le plan environnemental enfin, le groupe Lagardère est conscient de la nécessité de concilier son expansion avec le respect de l'environnement. Tout en s'organisant pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités, il poursuit également la promotion au sein de ses équipes d'une culture de Développement Durable. Lagardère veut aussi être un groupe de médias responsable auprès d'une opinion publique en quête d'informations fiables sur ce défi majeur.

#### 5-3-1-1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE (RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE)

Afin d'intégrer les concepts et les outils correspondants au cœur de la vie des différentes sociétés du Groupe, les entités opérationnelles du Groupe et leurs dirigeants respectifs sont responsables des politiques sociales, sociétales et environnementales.

Depuis 2004, un Comité de Pilotage (le Comité RSE) est chargé par la Gérance de formaliser la situation du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) et de mettre en œuvre la réflexion et les actions qui en découlent, en concertation avec les branches.

### A) LES HOMMES ET LES FEMMES ACTEURS DE LA RSE

#### A-1 LE COMITÉ DE PILOTAGE

Créé en 2004, le Comité de Pilotage, qui dépendait alors de la direction juridique du Groupe est animé depuis septembre 2008 par une nouvelle Direction du Développement Durable placée sous l'autorité de la Direction des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe. Ce comité, où sont notamment représentées les branches opérationnelles et les directions fonctionnelles du Groupe (finances, juridique, achats...), a notamment pour missions :

- d'informer, sensibiliser et mobiliser un réseau de correspondants au sein des branches sur les sujets relatifs à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe ;

- de veiller à l'amélioration continue des démarches du Groupe et notamment :
  - de valoriser et organiser le partage des pratiques qui ont fait leur preuve ;
  - de réfléchir aux axes d'amélioration des actions existantes ;
  - d'être force de proposition pour le lancement de nouvelles initiatives ;
  - de susciter la création de groupes de travaux thématiques et ponctuels ;
- de mettre en œuvre, coordonner et améliorer le *reporting* ;
- d'échanger avec les organismes de notation et de répondre à leurs interrogations concernant les thématiques de RSE.

## A-2 LES DIRECTIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES BRANCHES

Outre la création d'une Direction du Développement Durable au niveau du Groupe, l'année 2008 a vu le renforcement des instances de Développement Durable dans les différentes branches.

- Au sein de *Lagardère Active*, la Direction du Développement Durable a été créée en 2008 pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les activités de Presse, Radio, Télévision et Numérique. L'année 2008 a été essentiellement marquée par le lancement d'une démarche Bilan Carbone sur l'ensemble des métiers de la branche.

### Création de la Direction du Développement Durable de Lagardère Active

Le Développement Durable est une extraordinaire opportunité pour un Groupe comme le nôtre de fédérer ses équipes autour d'un projet d'intérêt général, véritable défi citoyen dont les enjeux dépassent très largement le cadre de l'entreprise. Groupe multimédia international, Lagardère Active est concerné à de nombreux titres par les enjeux du Développement Durable :

- en tant que médias responsables, nos supports de Presse, Radio, Télévision ou Numérique jouent un rôle essentiel dans la diffusion d'une information de qualité, en proposant au public décryptages, analyses, débats, témoignages, bonnes pratiques...
- en tant qu'acteur économique, notre Groupe doit intégrer les données essentielles du Développement Durable, dans sa stratégie comme dans le fonctionnement quotidien et responsable de ses entreprises, dans les relations avec les fournisseurs, les annonceurs, les partenaires, les lecteurs, auditeurs, spectateurs, internautes...

Anne Chéret – Directeur du Développement Durable de Lagardère Active

- Au sein de *Lagardère Publishing*, un comité de pilotage a été créé au printemps 2008. Parallèlement, des comités similaires se sont constitués au niveau national dans les pays où le Groupe est implanté comme aux États-Unis ou en Angleterre.
- Chez *Lagardère Services*, la nouvelle direction de la stratégie, de l'innovation et du Développement Durable, qui a pris ses fonctions en juin 2008, a mis en place deux groupes de travail, l'un concernant le métier de la distribution et l'autre celui du travel retail. Ces deux groupes internationaux, qui regroupent une quinzaine de personnes aux profils très différents, ont été chargés d'élaborer des plans d'action qui devraient être mis en œuvre à partir de 2009.

## A-3 LES AUTRES DIRECTIONS COMPÉTENTES

### Les Directions des Ressources Humaines

Les Directions des Ressources Humaines des différentes entités et leurs équipes sont responsables de leurs politiques "ressources humaines" et du *reporting* social. La Direction des Relations Humaines Groupe et les Directeurs des Ressources Humaines de chacune des branches abordent les enjeux sociaux du Groupe lors de réunions bimensuelles. La stratégie du Groupe est ainsi discutée, déclinée sur les aspects sociaux et formalisée sous l'autorité des responsables opérationnels de chaque branche.

### Les Directions des Achats

La Direction des Achats Groupe intègre certaines actions environnementales, notamment dans le cadre de la Coordination Achats, à laquelle participe chacune des branches.

Par ailleurs, des critères de Développement Durable sont progressivement intégrés dans les contrats avec les fournisseurs.

Plus globalement, le Développement Durable devient une préoccupation transversale de plus en plus présente dans l'exercice de la Politique Achats du Groupe, qui en a fait un de ses huit principes fondamentaux.

#### **Les Directions des Services Techniques et les Secrétariats Généraux**

En collaboration avec le Comité de Pilotage RSE, les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques des branches sont en charge de l'amélioration continue des actions environnementales et participent activement au *reporting* environnemental.

### **A-4 LES SALARIÉS DE L'ENSEMBLE DU GROUPE**

Le Développement Durable est aussi un état d'esprit, une prise de conscience partagée par beaucoup de salariés au niveau individuel et au sein de leurs sociétés. Certaines entités du Groupe ont élaboré de façon autonome et indépendante des guides ou bonnes pratiques qui leur sont propres, créant un état d'esprit susceptible de se diffuser à l'intérieur du Groupe.

## **B) 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.

### **B-1 LES PRINCIPES UNIVERSELS INSPIRANT L'ACTION DE L'ENTREPRISE**

Le groupe Lagardère, en France comme à l'étranger, accorde une grande importance :

- aux **principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme** ;
- à la **déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)** et à ses huit conventions fondamentales ;
- aux **principes directeurs de l'OCDE** édictés à l'intention des entreprises multinationales ;

Le Code de Déontologie du Groupe atteste tout particulièrement de l'attachement du Groupe au respect de ces trois séries de normes internationales en défendant, entre autres, les principes de :

- liberté d'association,
  - interdiction du travail forcé, obligatoire ou celui des enfants,
  - reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise,
  - pratiques équitables d'emploi et d'égalité de traitement, qui supposent notamment d'éviter (i) toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale ou des handicaps des individus, ainsi que (ii) toute forme de harcèlement,
  - respect de la vie privée,
  - interdiction de la corruption ;
- au **pacte mondial des Nations unies (Global Compact)**.

En 2003, l'attachement du Groupe aux valeurs universelles s'est renforcé par l'adhésion de Lagardère au **Pacte Mondial** des Nations unies. En y adhérant, le Groupe s'est engagé à promouvoir le respect des dix principes de bonne gouvernance du Pacte, tirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des principes fondamentaux de l'OIT sur les droits au travail et des principes de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que de la convention des Nations unies contre la corruption.

### **B-2 LES TEXTES ÉLABORÉS PAR L'ENTREPRISE, APPLICABLES EN INTERNE OU AUX PARTENAIRES EXTÉRIEURS**

Au-delà des principes édictés dans son Code de Déontologie et dans différentes chartes élaborées en interne par quelques-unes de ses filiales, le Groupe mène par ailleurs un **programme actif de sensibilisation de ses partenaires et de suivi de leurs performances**, qui sera détaillé dans la partie 5-3-1-2 - B-1 "Le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants" du présent document.

#### **Le Code de Déontologie du Groupe**

Le Code de Déontologie en vigueur au sein du Groupe s'inspire directement des valeurs sur lesquelles Lagardère a bâti sa légitimité et sa réputation, l'indépendance, l'audace et la créativité. Il a vocation à servir de référence à chacun des membres du Groupe dans le cadre de ses activités. Ainsi, ce document entend rappeler un certain nombre de

principes fondamentaux concernant les relations du Groupe avec les collaborateurs, les partenaires extérieurs et les concurrents, les clients, les actionnaires et, de manière générale, la communauté.

- Concernant les relations du Groupe avec ses collaborateurs, le Code traite notamment :
  - des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité ;
  - du respect des droits fondamentaux et des pratiques équitables en matière d'emploi (notamment en évitant toute forme de discrimination et de harcèlement) ;
  - du respect de la vie privée des collaborateurs.

Le Groupe entend encourager le développement des compétences professionnelles par le biais de la formation et de la promotion.

- Pour ce qui est de ses relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents, le Groupe rappelle le principe du respect de la loyauté des pratiques commerciales et de la libre concurrence ; il interdit toute forme de corruption en France et à l'étranger ainsi que toute contribution politique par et au nom des sociétés du Groupe. Le Code fixe par ailleurs un certain nombre de règles pour l'acceptation ou l'offre de cadeaux d'affaires. Le principe du respect des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats (cf. § 5-3-1-1 - A-3) mise en œuvre au sein du Groupe depuis 2008.
- Concernant ses relations avec les clients, le Groupe rappelle les principes de respect des engagements pris à leur égard et de la confidentialité des informations les concernant ; il fixe comme objectif de leur fournir des produits et services performants adaptés à leurs besoins et à leurs attentes, et une information la plus sincère et loyale possible.

Le Groupe entend agir dans l'intérêt et le respect de ses actionnaires et, à ce titre, le Code rappelle que Lagardère :

- s'efforce non seulement d'atteindre un niveau optimum de valorisation patrimoniale mais aussi de protéger au mieux son patrimoine ;
- entend fournir à ses actionnaires une information intelligible, pertinente et fiable et se mettre à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de son Comité des Actionnaires ;
- enfin, dans le cadre des relations du Groupe avec la communauté, le Code rappelle le principe du strict respect des lois et réglementations applicables et sa volonté de contribuer au Développement Durable.

### ***La charte de Développement Durable***

Élaborée en 2005, la charte de Développement Durable est destinée à **véhiculer les engagements sociaux, éthiques et environnementaux du Groupe auprès de ses partenaires** qui s'engagent à les défendre et à les respecter. Elle est désormais intégrée dans les appels d'offres et contrats, via la Politique Achats (cf. § 5-3-1-2 - B-1) mise en œuvre en 2008. Ses critères seront développés dans la partie "le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants" du présent document.

### ***Les codes spécifiques aux entités***

- Au sein de **Lagardère Publishing**, une nouvelle charte couvrant les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique) a été élaborée en 2007 et une vingtaine d'imprimeurs de la Branche l'ont déjà signée (cf. § 5-3-1-2 - B-1).

Chez Hachette Collections, un code spécifique a également été élaboré. Les critères et détails de cette charte et de ce code figurent dans la partie "le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants" du présent document.

### ***Les chartes applicables aux collaborateurs***

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs, le Groupe a mis en place plusieurs **chartes**, que les salariés s'engagent à respecter.

- Une **"Charte relative aux Transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA par les Collaborateurs du Groupe Lagardère"** décrit et rappelle toutes les obligations légales qui s'imposent aux collaborateurs de la société en possession d'une "Information Privilégiée" (interdiction de réaliser des transactions sur les titres concernés, interdiction de divulguer la ou les informations correspondantes) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations. Par ailleurs, elle instaure des mesures d'interdiction supplémentaires destinées à diminuer le risque de commission de tels délits ; ainsi, les collaborateurs du Groupe qui ont de par leurs fonctions un accès régulier à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA ne peuvent désormais procéder à des transactions sur les Titres cotés du Groupe que trois fois par an : dans les quatre semaines qui suivent la présentation des résultats annuels, celle des résultats semestriels et l'Assemblée Générale des actionnaires, à la condition bien entendu qu'ils ne soient pas en possession d'une Information Privilégiée ; les collaborateurs du Groupe qui peuvent, de par leurs fonctions, avoir un accès occasionnel à des Informations Privilégiées et les bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA ne peuvent de leur côté effectuer de telles transactions pendant les quarante-cinq jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels et pendant les trente jours précédant l'Assemblée Générale.

Enfin, conformément à la réglementation boursière en vigueur, une procédure destinée à établir la liste des personnes ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA a été mise en place. À cette occasion, la Gérance a créé un Comité Initiés composé d'un de ses représentants, du Directeur Juridique du Groupe, du Directeur Financier du Groupe et du Directeur des Relations Humaines et de la Communication. Ce Comité est notamment chargé d'établir et de mettre à jour les listes ci-dessus visées et de proposer toutes mesures destinées à diminuer les risques de commission des délits et manquements prévus par la réglementation en ce domaine.

- Une **charte déontologique** remise à chaque journaliste à son entrée chez Lagardère Active rappelle *les valeurs fondamentales de la profession : l'esprit critique, l'impartialité, l'équité, l'indépendance, le respect du public, l'honnêteté, l'ouverture d'esprit.*
- Une **charte de "bonnes relations dans l'entreprise pour les sociétés du groupe Lagardère Active"** a été élaborée au cours de l'année 2008 et remise à l'ensemble des salariés.
- Une **charte informatique** spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le principe du strict respect des réglementations et lois applicables est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats (cf. § 5-3-1-1 - A-3) mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

## C) LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

Les informations sociales et sociétales présentées dans ce Document de Référence sont collectées grâce à un système de *reporting* spécifique et les informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie ont été intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe depuis 2006.

### C-1 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 cinq 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 de 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 environ 550 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 développement des activités du Groupe, réalisé ces dernières années principalement au travers d'acquisitions extérieures, ainsi qu'aux réorganisations juridiques internes. Les variations de périmètre entre 2007 et 2008 sont liées :

- au regroupement de certaines activités ayant entraîné des réorganisations internes ;
- à la cession dans le Hors Pôle de la société Axelis.

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.

## C-2 LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING

- Le **reporting social et sociétal** 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 aux 148 collaborateurs qui y participent. Ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et la remontée des informations mais aussi à la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs et des 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.

Pour son **reporting**, 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, Cadres, 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.

Le Groupe réfléchit à l'opportunité de s'appuyer également sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative*, qui lui permettrait de progresser sur la définition et le respect de ses indicateurs.

### 5-3-1-2 LE RESPECT DE LA LOI NRE

Le quatrième alinéa de l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001, devenu le cinquième alinéa de l'article L.225.102.1 du Code de commerce, a été précisé par des textes réglementaires d'application fixant la liste des informations qui doivent être renseignées dans le cadre du rapport annuel. L'ensemble de ces textes constitue le "dispositif NRE" au sens du présent document.

#### A) LES INFORMATIONS SOCIALES

La performance du groupe Lagardère est liée aux compétences de ses collaborateurs. Afin de valoriser au mieux le capital humain et pour prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome.

Néanmoins, les **principaux enjeux en matière sociale** ont été définis et formalisés par Lagardère en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des Branches. Ces engagements sont au nombre de six :

- **préserver l'équilibre dans l'emploi**, dans un environnement équitable et fondé sur un principe d'égalité de traitement ;
- **promouvoir l'égalité des chances et la diversité en luttant contre toutes les formes de discrimination ;**

- offrir une rémunération globale attractive, juste et équitable, fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance ;
- favoriser l'épanouissement des talents et la motivation des collaborateurs, notamment par le développement des compétences et le développement des carrières internes ;
- promouvoir le dialogue social ;
- préserver la santé et la sécurité au travail.

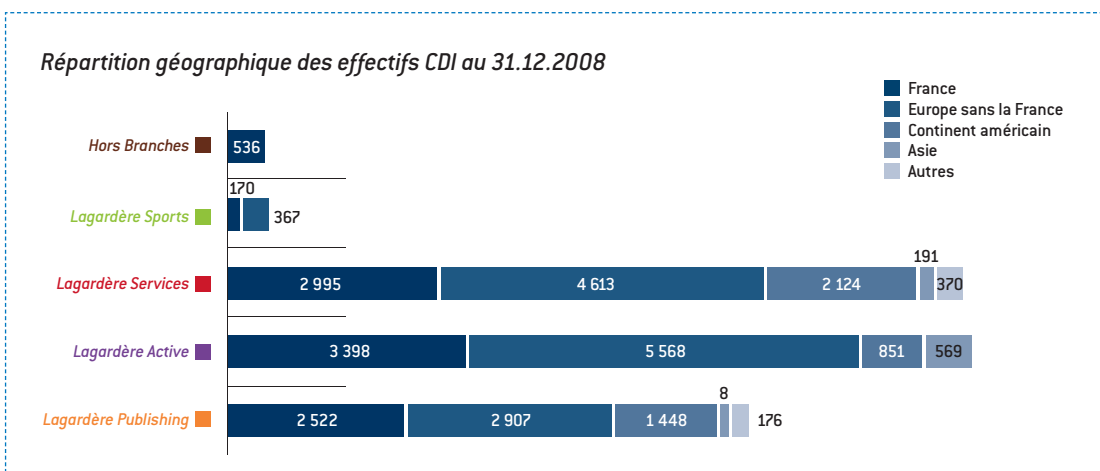
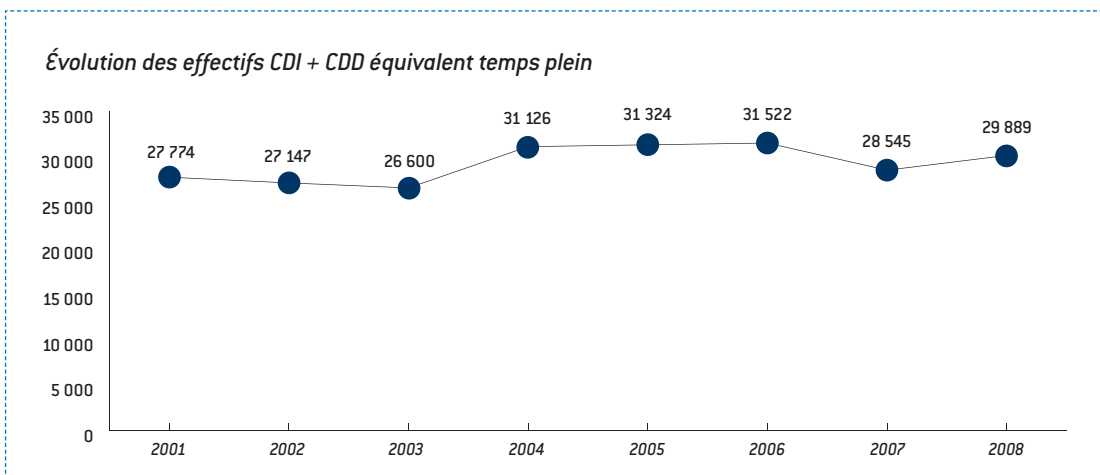
#### A-1 PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DANS L'EMPLOI

Les informations concernant cet enjeu correspondent aux rubriques du dispositif NRE concernant les effectifs et l'organisation du temps de travail.

##### Un effectif adapté aux besoins de l'activité.

##### Évolution des effectifs NRE

L'effectif moyen en CDI<sup>(1)</sup> + CDD<sup>(2)</sup> a été de 29 889 collaborateurs en 2008, contre 28 545 à fin 2007 pour l'ensemble du Groupe incluant Lagardère Media et hors branches. Cette évolution est principalement le fait d'acquisitions de nouvelles sociétés chez Lagardère Active, dans le Sport et le Livre. Mais cette évolution reflète également l'importance du recrutement notamment dans le domaine du numérique destiné à favoriser la transition vers ces nouveaux métiers.



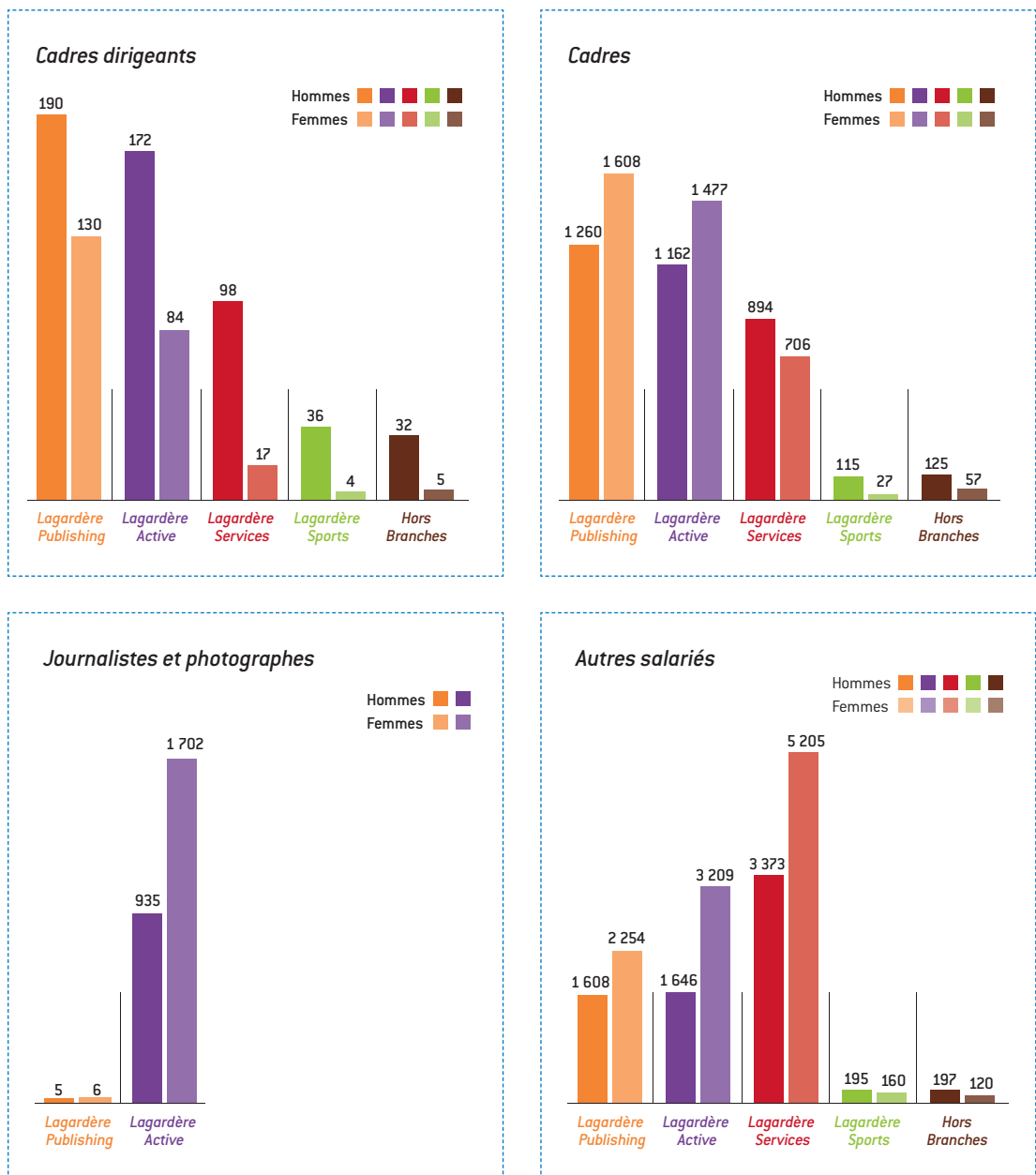
Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 30 pays, se reflète dans les effectifs : le nombre de collaborateurs évoluant hors de France est passé de 66 % à fin 2007 à 67 % à fin 2008. La France reste cependant

(1) Contrats à durée indéterminée.

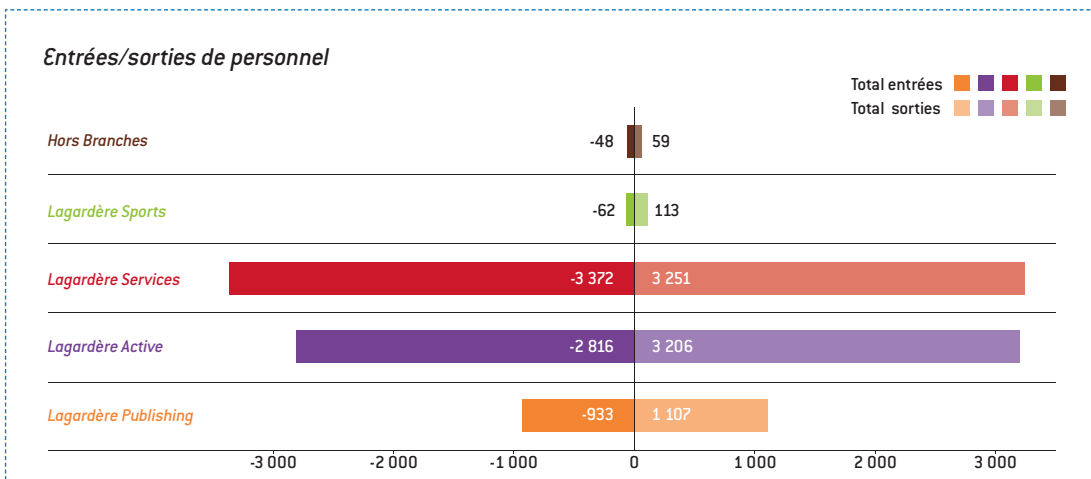
(2) Contrats à durée déterminée.

le premier pays d'implantation du Groupe avec 33 % de l'effectif total. Après la France, les deux principaux pays en importance d'effectifs restent comme l'année dernière la Russie et l'Espagne.

**Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**



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 16,7 % et s'explique par la proportion d'employés inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre 34 % et 53 %, du fait notamment de l'activité d'édition de contenus : journalistes et photographes chez Lagardère Active, éditeurs chez Lagardère Publishing, etc. Cette répartition est stable d'une année sur l'autre.



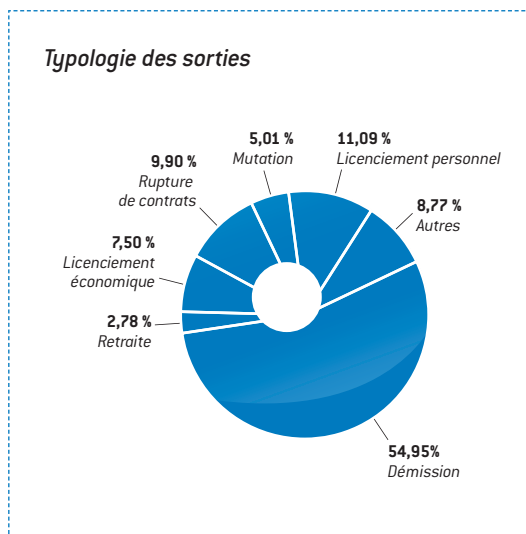
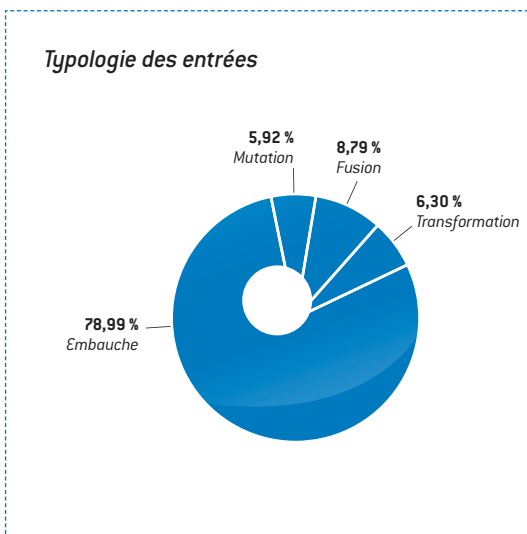
Les entrées/sorties du Groupe sont relativement équilibrées ce qui est conforme aux années précédentes avec 7 736 entrées pour 2008 (5 488 en 2007 et 5 870 en 2006) et 7 231 sorties pour 2008 (5 688 en 2007 et 6 189 en 2006).

Les effets de la restructuration de la branche Lagardère Active (cf. partie Dialogue social) deviennent visibles avec une hausse de près de 2 % des sorties pour cause de Licenciement Économique par rapport aux années précédentes et de 1 % pour les mutations. Le taux de démission est également en hausse dans cette même branche ce qui est un effet classique lorsque des changements importants surviennent dans une activité.

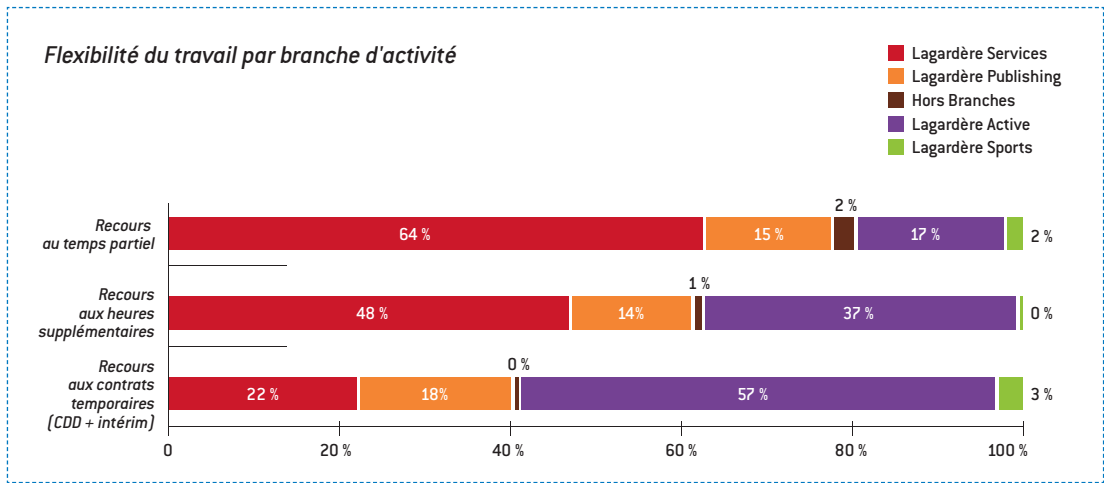
À l'inverse, au niveau des entrées nous trouvons logiquement l'augmentation de la part des mutations.

Le "turnover subi" a augmenté cette année passant de 14 % à 16 % ce qui reste raisonnable au regard du marché. Cette évolution est notamment liée à l'effet de changement chez Lagardère Active et au turnover des populations commerciales.

Bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs (la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté étant de près de 27 % sur l'ensemble du Groupe et de près de 35 % en France) et d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels (avec notamment 180 000 candidatures en 2008, 165 000 candidatures reçues en 2007, 170 000 candidatures en 2006 contre 150 000 en 2005). Le Groupe n'a pas connu cette année encore de difficultés en termes de recrutement y compris sur les populations très recherchées comme dans le numérique, axe fort de recrutement pour le Groupe cette année.



Organisation du temps de travail NRE



## Nombre d'heures supplémentaires et effectifs des temps partiels

## /// Nombre d'heures supplémentaires effectuées dans l'année par branche et par zone géographique

	2006	2007	2008
<b>Lagardère Publishing</b>			
France	23 624	39 427	34 577
Europe sans la France	19 655	21 438	24 965
Continent américain	2	–	25 139
Asie	–	–	0
Autres	–	2	0
<b>Total</b>	<b>43 281</b>	<b>60 867</b>	<b>84 681</b>
<b>Lagardère Active</b>			
France	34 568	3 495	2 470
Europe sans la France	23 077	21 990	131 457
Continent américain	38 798	–	37 869
Asie	–	–	49 615
Autres	–	38 862	0
<b>Total</b>	<b>96 443</b>	<b>64 347</b>	<b>221 411</b>
<b>Lagardère Services</b>			
France	6 190	53 819	62 945
Europe sans la France	98 190	157 291	88 903
Continent américain	1 583	–	90 025
Asie	–	10 984	10 217
Autres	119 436	51 380	33 384
<b>Total</b>	<b>225 399</b>	<b>273 474</b>	<b>285 474</b>
<b>Lagardère Sports</b>			
France		–	0
Europe sans la France		779	2 055
Continent américain		–	0
Asie		–	0
Autres			0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>779</b>	<b>2 055</b>
<b>Hors Branches</b>			
France	539	5 249	4 854
Europe sans la France	–	–	0
Continent américain	–	–	0
Asie	–	–	0
Autres	–	–	0
<b>Total</b>	<b>65 460</b>	<b>107 239</b>	<b>109 701</b>
<b>Total France</b>	<b>64 921</b>	<b>101 990</b>	<b>104 846</b>
<b>Total Europe sans la France</b>	<b>140 922</b>	<b>201 498</b>	<b>247 380</b>
<b>Total Continent américain</b>	<b>40 383</b>	<b>0</b>	<b>153 033</b>
<b>Total Asie</b>	<b>0</b>	<b>10 984</b>	<b>59 832</b>
<b>Total Autres</b>	<b>119 436</b>	<b>90 244</b>	<b>33 384</b>

## /// Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel

	2006	2007	2008
<b>Lagardère Publishing</b>			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	68	72	64
% effectifs CDI hommes	2,29 %	2,50 %	2,09 %
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	443	467	456
% effectifs CDI femmes	11,54 %	12,28 %	11,41 %
% effectifs CDI	7,51 %	8,06 %	7,36 %
<b>Total</b>	<b>511</b>	<b>539</b>	<b>520</b>
<b>Lagardère Active</b>			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	102	96	161
% effectifs CDI hommes	2,19 %	2,66 %	4,11 %
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	548	436	450
% effectifs CDI femmes	8,02 %	6,86 %	6,95 %
% effectifs CDI	5,66 %	5,34 %	5,88 %
<b>Total</b>	<b>650</b>	<b>532</b>	<b>611</b>
<b>Lagardère Services</b>			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	915	642	604
% effectifs CDI hommes	18,10 %	14,82 %	13,84 %
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	2 397	1 695	1 634
% effectifs CDI femmes	35,74 %	29,93 %	27,56 %
% effectifs CDI	28,16 %	23,38 %	21,74 %
<b>Total</b>	<b>3 312</b>	<b>2 337</b>	<b>2 238</b>
<b>Lagardère Sports</b>			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel		7	18
% effectifs CDI hommes		2,98 %	5,20 %
Effectifs femmes en CDI à temps partiel		19	46
% effectifs CDI femmes		14,07 %	24,08 %
% effectifs CDI		7,03 %	11,92 %
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>64</b>
<b>Lagardère Hors Branches</b>			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	5	36	51
% effectifs CDI hommes	1,71 %	8,96 %	14,41 %
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	9	22	32
% effectifs CDI femmes	6,08 %	11,83 %	17,58 %
% effectifs CDI	3,17 %	9,86 %	15,49 %
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>58</b>	<b>83</b>

Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, que ce soit en matière de durée ou d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à leurs activités tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs ou en cas de remplacement pour congés maladie ou maternité, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse, à travers les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire.

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

Les efforts réalisés par le Groupe pour optimiser le recours au travail temporaire (qui représente 9 % de l'effectif total rapporté en équivalent temps plein) se sont notamment traduits en 2008 par un maintien relatif du nombre de CDD, qui est passé à 2 338 (contre 2 219 en 2007). L'objectif de Lagardère est de conserver souplesse et réactivité nécessaires à la gestion de ses activités tout en restant dans des taux d'emplois temporaires (CDD et intérim) raisonnables aux alentours de 12 % de l'effectif total.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère Services recourt de manière importante aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur le continent américain et 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.

L'augmentation notable par rapport aux années précédentes de la proportion de temps partiel chez Lagardère Active s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de restructuration, l'offre de passage au temps partiel en ayant été l'une des mesures d'accompagnement. Ce plan de départs volontaires est détaillé au paragraphe A-5 du présent document.

Si le recours à de la main-d'œuvre extérieure reste relativement faible dans l'ensemble du Groupe, ses activités dans la presse et dans la production audiovisuelle amènent le groupe Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : 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.

## /// Nombre d'intérimaires en ETP par rapport à l'effectif moyen en CDI et CDD en ETP par branche

2008	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	0,10	0,07	0,08	0,05	0,00	0,08
Lagardère Active	0,01	0,31	0,00	0,02	0,00	0,18
Lagardère Services	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,03
Lagardère Sports	0,01	0,11	0,00	0,00	0,00	0,08
Hors Branches	0,01	–	–	–	–	0,01
Consolidation	0,03	0,17	0,03	0,02	0,00	0,10

## /// Taux d'absentéisme

	Maladies hommes (j/pers)	Maladies femmes (j/pers)	Maladies hommes et femmes (j/pers)	Congés maternité hommes (j/pers)	Congés maternité femmes (j/pers)	Congés maternité hommes et femmes (j/pers)	Accidents hommes (j/pers)	Accidents femmes (j/pers)
Lagardère Publishing	4,41	5,81	5,20	0,14	5,36	3,09	0,99	0,56
Lagardère Active	2,40	5,90	4,38	0,10	7,35	4,21	0,18	0,12
Lagardère Services	5,79	6,71	6,30	0,14	4,17	2,39	0,74	0,40
Lagardère Sports	2,31	6,01	3,62	0,03	3,56	1,28	0,94	0,20
Hors Branches	4,41	5,61	4,81	0,07	4,86	1,68	0,14	0,01
<b>Branches</b>	<b>4,08</b>	<b>6,15</b>	<b>5,23</b>	<b>0,12</b>	<b>5,69</b>	<b>3,22</b>	<b>0,59</b>	<b>0,33</b>

## /// Durée du travail minimum par zone géographique

	Minimum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 061,69	151,67	7,00
Europe sans la France	–	–	–
Continent américain	1 631,00	233,00	7,00
Asie	1 659,00	237,00	7,00
Autres	1 786,00	235,00	7,60

## /// Durée du travail maximum par zone géographique

	Minimum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 778,40	228,00	7,80
Europe sans la France	2 200,00	220,00	10,00
Continent américain	2 268,00	252,00	9,00
Asie	2 640,00	264,00	10,00
Autres	2 288,00	286,00	8,00

## A-2 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE TOUTES LES DISCRIMINATIONS

Certaines informations concernant cet enjeu correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés.

Garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu en toute objectivité, telle est la philosophie de Lagardère. Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe, qui par son activité média se doit encore plus de refléter la société qui l'entoure, encourage la diversité au sein de ses branches.

Il s'attache à promouvoir et développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans ses différentes entités puis en les partageant.

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 d'activités. Cette dernière a approfondi sa réflexion sur le sujet en organisant, en octobre 2008, un séminaire consacré à la Diversité réunissant 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 :

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

### *Favoriser l'intégration des personnes handicapées*

L'intégration des personnes handicapées dans le Groupe reste encore trop faible et le taux est même à la baisse depuis trois ans. Afin d'inverser la tendance, les ressources humaines ont donc décidé en 2008 de renforcer les actions en la matière, à la fois en interne et vis-à-vis de l'extérieur (notamment auprès des écoles qui accueilleraient davantage d'étudiants en situation de handicap si elles savaient pouvoir compter sur le relais des entreprises). Pour ce faire il a été proposé de s'appuyer sur le travail effectué depuis plusieurs années chez Lagardère Active sous la bannière de la mission Handicap "**Je suis Handicap**", afin de diffuser cette bonne pratique partout dans le Groupe, et mieux intégrer les handicapés dans les différentes structures.

### /// Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31 décembre

	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	6,01	19,73	0,94	0,00	2,70	<b>10,88</b>
Lagardère Publishing	12,29	9,63	0,00	0,00	0,00	<b>8,36</b>
Hors Branches	20,52	–	–	–	–	<b>20,52</b>
Lagardère Active	9,42	2,51	2,35	5,27	0,00	<b>4,91</b>
Lagardère Sports	0,00	8,17	0,00	0,00	0,00	<b>5,59</b>
Consolidation	9,56	10,11	0,90	3,91	1,83	<b>8,19</b>

### MISSION HANDICAP

La mission Handicap<sup>(\*)</sup> a véritablement pris son envol au cours de l'année 2008 en mettant en œuvre l'accord sur l'intégration des personnes en situation de handicap 2007-2009 au sein du périmètre presse/magazine de Lagardère Active. Le premier comité de pilotage s'est tenu en février, de nombreuses opérations se sont déroulées au cours de cette année et une réflexion a été menée sur l'ouverture du périmètre à une quinzaine d'autres sociétés de Lagardère Active pour la signature du prochain accord.

En termes d'embauches, trois contrats à durée déterminée, un contrat à durée indéterminée et huit contrats en alternance (cinq contrats d'apprentissage et trois contrats de professionnalisation) ont été signés. En tout, ce sont dix-sept stagiaires reconnus travailleurs handicapés qui ont ainsi été accueillis dans l'entreprise en 2007 et 2008.

Voici quelques-unes des actions réalisées en 2008 :

- prise en charge, dans le cadre du plan de maintien dans l'emploi, du coût d'heures d'interface permettant la traduction des cours en langue des signes pour des salariées malentendantes en alternance ;
- réalisation d'un audit accessibilité des bâtiments par un cabinet conseil en ergonomie et prise en charge par la mission handicap des travaux entrepris à la suite de cet audit pour l'accessibilité du restaurant d'entreprise. Les bâtiments feront l'objet de nouvelles mesures d'amélioration et d'adaptation en 2009 ;
- achat de plusieurs chaises d'évacuation d'urgence pour les salariés rencontrant des problèmes de mobilité ;
- organisation, en partenariat avec l'association Créative handicap, d'une exposition d'œuvres d'art et d'un atelier de sculpture collective destinée aux salariés. Cet événement a donné lieu à une rencontre entre des artistes en situation de handicap et les salariés du Groupe ;
- organisation de neuf petits-déjeuners de sensibilisation et d'information sur la mission Handicap dans les services ou rédactions, ces rencontres ayant notamment permis de recenser vingt-trois nouveaux "correspondants relais" dans les différents services ou rédactions ;
- actions de sensibilisation au handicap, à chaque embauche de salarié en situation de handicap dans les services d'accueil, comme par exemple dans les services maquette de *Télé 7 Jours* et *Elle*, pour l'accueil de deux jeunes filles malentendantes et dans le service informatique pour l'accueil d'un jeune homme handicapé moteur ;
- organisation de cours de langue des signes une fois par semaine entre janvier et mai 2008 pour des salariés qui en ont exprimé le souhait à la suite des actions de sensibilisation au handicap auditif ;
- extension de la mise en place d'une procédure permettant de faire recycler le matériel informatique et électronique par une entreprise adaptée, à des sociétés de Lagardère Active qui ne font pas partie du périmètre de l'accord d'insertion ;
- création d'un logo, d'un site intranet, de campagne d'affichage dans les locaux de l'entreprise...

*(\*) La mission agit dans le cadre de la loi du 11 février 2005 qui impose aux entreprises d'au moins vingt salariés d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % sous peine de payer une taxe à l'Agefiph ou d'utiliser, dans le cadre d'un accord, cette taxe pour financer des actions en faveur du handicap.*

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

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2008 son partenariat avec l'association Nos quartiers ont des talents implantée en Seine-Saint-Denis.

L'objectif de l'association, à laquelle le Groupe accorde une subvention annuelle, est d'aider de jeunes diplômés (bac +4 au minimum) issus des quartiers populaires et qui auraient plus de mal que d'autres à décrocher des entretiens, à trouver plus facilement du travail grâce au parrainage par des salariés de l'entreprise qui s'engagent à les accompagner sur le chemin de leur recherche d'emploi.

#### **NOS QUARTIERS ONT DES TALENTS. DEUX TÉMOIGNAGES DE PARRAINS**

*“Nos Quartiers ont des talents est une belle histoire : une histoire d'ouverture d'esprit, de rapprochement, de miroir, d'aide, explique Christian, chez Lagardère Ressources. C'est une chance pour le groupe Lagardère que de participer aux actions de cette association : à la fois en terme de parrainage par nos salariés de tous les métiers – édition, distribution, médias et sport – et à la fois en terme de recrutement quand cela est possible.*

*C'est une chance pour moi d'être parrain. C'est l'opportunité de rencontrer des jeunes qui ont fait l'effort de faire des études et qui ont besoin de nous : pas uniquement pour notre réseau mais simplement pour se sentir moins seuls et être conseillé face à la recherche d'emploi. Les talents sont là. Ils ne demandent qu'à éclore. Nous sommes heureux d'y contribuer.”*

*“Ce parrainage a été une expérience très enrichissante pour moi, tant sur le plan professionnel que personnel”, explique Anne-Flore, cadre chez Lagardère Publicité. La jeune femme, responsable des ressources humaines, a accepté de parrainer une jeune fille avec qui elle a eu un contact régulier tous les mois pour suivre l'avancement des démarches. Il ne s'agit pas d'embaucher le jeune dans l'entreprise (même si cela peut aussi se terminer ainsi) mais de donner des conseils et de partager son expérience. “Je l'ai rencontrée, nous avons appris à nous connaître. Je l'ai aidée à prendre confiance en elle, elle était assez timide. Je lui ai expliqué comment rédiger une lettre de motivation, comment décrocher des rendez-vous, comment répondre à une annonce. Je lui ai permis de rencontrer notre directrice de marketing pour qu'elle voit s'il y avait une adéquation entre ce qu'elle voulait faire et la réalité du terrain. Je lui ai fixé des objectifs, des échéances”, poursuit la jeune femme qui a accepté de parrainer en 2009 un nouveau jeune proposé par “Nos quartiers ont des talents.”*

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération “Passerelles vers l'excellence” (cf. § C-1) le groupe Lagardère, via la Fondation Jean-Luc Lagardère, tente également, en leur offrant des stages en entreprise, de donner leur chance à des jeunes talentueux en provenance de quartiers populaires.

### **Garantir l'évolution professionnelle des femmes dans l'entreprise**

Avec un pourcentage de femmes de 58 % du total de l'effectif, le débat sur l'égalité Hommes/Femmes dans l'entreprise est un sujet un peu atypique dans le groupe Lagardère. La nature de ses métiers expliquant en grande partie cette forte présence des femmes ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour permettre une égalité des chances et d'épanouissement dans le travail.

Même si l'entrée au Conseil de Surveillance d'une femme (par ailleurs représentante syndicale au comité de groupe depuis de longues années) est un signe de la volonté d'ouverture de l'entreprise, le groupe Lagardère est bien conscient que c'est sur ce terrain des hautes responsabilités féminines qu'il lui faut encore progresser. Donner aux femmes qui le souhaitent les possibilités d'accéder au plus haut niveau est un des objectifs que le Groupe entend se donner dans les années qui viennent.

Les femmes sont majoritaires dans l'effectif total de Lagardère avec une présence d'un peu plus de 58 % en 2008, ce qui représente 61 % du total des recrutements dans le Groupe. Elles occupent 31 % 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 %. L'ensemble de ces chiffres restent stables par rapport à l'année précédente.

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 graphique ci-dessous sont dus essentiellement à 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 salaires 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 salaires par niveau de poste.

Parmi les entreprises du groupe les plus remarquables pour la place des femmes on remarquera :

- Hachette Livre SA - Direction & Divers avec 477 femmes sur 700 employés représentant 68,14 % de l'effectif ;
- Le Groupe Aelia 1 266 femmes pour un effectif total de 1 788 employées, soit 70,81 % ;
- Lagardère Publicité avec 328 femmes sur 404 employées, soit 81,19 %.

### /// Entrées

% de femmes dans les embauches en CDI durant l'année	% de femmes dans les entrées en CDI dans l'entité suite à une mutation durant l'année	% de femmes dans les entrées en CDI dans l'entité suite à une fusion ou une acquisition durant l'année	% de femmes dans les transformations de CDD en CDI
62,80 %	62,88 %	38,38 %	62,45 %

### /// Sorties

% de femmes dans les sorties CDI par démission	% de femmes dans les sorties CDI par ruptures de contrat	% de femmes dans les sorties CDI par licenciement personnel	% de femmes dans les sorties CDI par licenciement économique	% de femmes dans les sorties CDI par retraite	% de femmes dans les mutations	% de femmes dans les autres sorties
58,56 %	56,01 %	51,75 %	57,20 %	35,32 %	55,52 %	50,95 %

### /// Augmentation de salaires femmes

Effectif cadres dirigeants femmes	Effectif cadres femmes (hors cadres dirigeants)	Effectifs journalistes et photographes femmes	Effectifs autres salariées femmes	Total femmes
84,58 %	79,33 %	74,41 %	78,47 %	78,35 %

### /// Salaire annuel moyen femmes en euros

Salaire annuel moyen des cadres dirigeants femmes en CDI	Salaire annuel moyen des cadres femmes en CDI	Salaire annuel moyen des journalistes et photographes femmes en CDI	Salaire annuel moyen des autres salariées femmes en CDI
125 048,42	46 740,58	54 655,33	21 389,12

### /// Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP et par sexe ayant suivi une formation

Effectif cadres dirigeants femmes en CDI au 31.12	Effectif cadres femmes (hors cadres dirigeants) en CDI au 31.12	Effectif journalistes et photographes femmes en CDI au 31.12	Effectif autres salariées femmes en CDI au 31.12
58,75 %	66,71 %	42,21 %	43,03 %

## A-3 OFFRIR UNE RÉMUNÉRATION GLOBALE ATTRACTIVE

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des rémunérations et de leur évolution.

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

### **Masse salariale et évolution des rémunérations**

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes qui 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). Par exemple, en France, l'existence d'un salaire minimum résulte d'une disposition légale nationale qui concerne la totalité des effectifs. 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 35 568 € en 2008 contre 39 260 € en 2007.

## /// Salaire moyen annuel par sexe, CSP et branches

	Cadres dirigeants en CDI		Cadres en CDI		Journalistes et photographes en CDI		Autres salariés en CDI	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Lagardère Publishing	137 372	134 896	47 393	42 619	38 589	15 226	23 751	24 113
Lagardère Active	179 549	114 823	66 894	53 583	29 239	54 827	21 731	22 209
Lagardère Services	1 358 80	85 398	4 9 087	37 161	–	–	22 425	18 621
Lagardère Sports	2 091 54	2 165 57	1 24 547	105 346	–	–	51 226	40 340
Hors Branches	22 47 29	1 696 71	6 9 975	69 075	–	–	30 047	29 124
Branches	1 639 79	1 250 48	5 7 476	46 741	29 276	54 655	23 592	21 389

Les moyennes ci-dessus n'ont qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution : elles correspondent à une grande diversité de situations dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux et coûts de la vie étant très différents selon les pays et le taux de change par rapport à l'euro.

**Augmentations de salaire**

La politique du Groupe est de favoriser les augmentations de salaire 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 de mettre en place augmentations individuelles et/ou collectives en fonction de son métier et de son environnement.

## /// Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par branche

	Cadres dirigeants		Cadres (hors cadres dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres salariés		Total		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
Lagardère Publishing	86,84 %	96,92 %	94,92 %	87,94 %	20,00 %	33,33 %	86,38 %	84,96 %	<b>89,81 %</b>	<b>86,47 %</b>	<b>87,92 %</b>
Lagardère Active	58,06 %	73,81 %	64,4 %	73,26 %	63,64 %	74,56 %	48,37 %	67,34 %	<b>57,20 %</b>	<b>70,67 %</b>	<b>65,60 %</b>
Lagardère Services	83,67 %	70,59 %	70,25 %	74,36 %	0,00 %	0,00 %	86,54 %	83,37 %	<b>83,14 %</b>	<b>82,26 %</b>	<b>82,63 %</b>
Lagardère Sports	25,00 %	0,00 %	56,52 %	55,56 %	0,00 %	0,00 %	48,21 %	41,25 %	<b>48,55 %</b>	<b>42,41 %</b>	<b>46,37 %</b>
Hors Branches	53,12 %	60,00 %	58,4 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	103,55 %	91,67 %	<b>83,05 %</b>	<b>82,97 %</b>	<b>83,02 %</b>
Branches	70,61 %	84,58 %	76,22 %	79,33 %	63,40 %	74,41 %	76,97 %	78,47 %	<b>75,41 %</b>	<b>78,35 %</b>	<b>77,12 %</b>

**Parts variables**

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 46 % des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération (une certaine disparité étant observée en fonction des zones géographiques, qui s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local).

**/// Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe dont une partie rémunération variable**

	Effectif cadres dirigeants		Effectif cadres (hors cadres dirigeants)		Effectif journalistes et photographes		Effectif autres salariés		Total		
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Total
Lagardère Publishing	89,00 %	100,00 %	66,00 %	54,00 %	0,00 %	0,00 %	61,00 %	49,00 %	<b>65,00 %</b>	<b>53,00 %</b>	<b>58,00 %</b>
Lagardère Active	70,00 %	83,00 %	55,00 %	58,00 %	30,00 %	31,00 %	30,00 %	29,00 %	<b>39,00 %</b>	<b>37,00 %</b>	<b>38,00 %</b>
Lagardère Services	91,00 %	100,00 %	93,00 %	95,00 %	0,00 %	0,00 %	37,00 %	39,00 %	<b>49,00 %</b>	<b>46,00 %</b>	<b>47,00 %</b>
Lagardère Sports	58,00 %	50,00 %	100,00 %	56,00 %	0,00 %	0,00 %	91,00 %	78,00 %	<b>93,00 %</b>	<b>74,00 %</b>	<b>86,00 %</b>
Hors Branches	91,00 %	80,00 %	34,00 %	23,00 %	0,00 %	0,00 %	3,00 %	1,00 %	<b>22,00 %</b>	<b>10,00 %</b>	<b>18,00 %</b>
Branches	81,21 %	93,75 %	69,44 %	62,71 %	29,68 %	31,38 %	41,03 %	38,59 %	<b>50,30 %</b>	<b>44,22 %</b>	<b>46,76 %</b>

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations observées entre les grandes catégories en matière de salaire total (tableau ci-dessus).

**Intéressement, participation, plans d'épargne salariale et autres avantages sociaux**

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique courante au sein du Groupe ; elle se traduit principalement par la participation aux bénéfices et la mise en place de plans d'épargne salariale.

**35 %** des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale.

**1,75 %** des actions émises par le Groupe sont détenues par les salariés, dont **0,59 %** sous forme de FCP.

**/// Effectif en CDI au 31 décembre dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par branche d'activité**

2008	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
Lagardère Services	4,00 %
Lagardère Publishing	32,00 %
HP	62,00 %
Lagardère Active	36,00 %
Lagardère Sports	0,00 %
Branches	22,00 %

Par ailleurs, le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats et à favoriser, par ailleurs, une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel. Pour cela elle peut procéder à l'attribution d'actions du Groupe : jusqu'en 2006 cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options et, en 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution d'Actions Gratuites : elle a attribué, en 2007, 594 350 actions gratuites réparties entre 387 collaborateurs. En 2008, aucune attribution d'actions n'a été effectuée.

**Autres avantages**

En France, les collaborateurs du Groupe bénéficient également de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Certaines sociétés 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 aux 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

Par branches d'activité	2008	2007	Variation
Lagardère Publishing	75 432	74 682	750
Lagardère Active	144 236	172 259	(28 023)
Lagardère Services	65 357	77 670	(12 313)
Lagardère Sports	8 807	4 584	4 223
Hors Branches	14 138	14 362	(224)
<b>Total</b>	<b>307 970</b>	<b>343 557</b>	<b>(35 587)</b>

Par secteurs géographiques	2008	2007	Variation
France	217 412	259 253	(41 841)
Europe sans la France	67 923	61 273	6 650
Continent américain	18 576	18 903	(327)
Asie	3 826	3 702	124
Autres	233	426	(193)
<b>Total</b>	<b>307 970</b>	<b>343 557</b>	<b>(35 587)</b>

## A-4 FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT DES TALENTS ET LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS

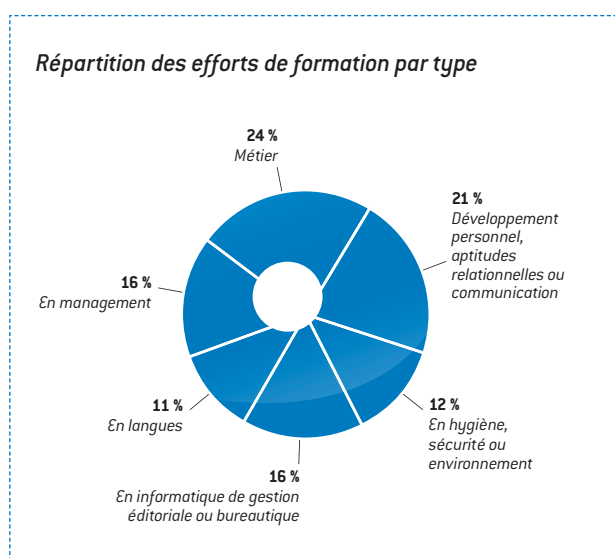
Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés aux salariés.

**Encourager le développement des compétences, via les formations**

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.

En 2008, les principaux enjeux du Groupe ont concerné comme l'année précédente :

- l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique et, notamment, leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels ;
- ainsi que l'amélioration de la gestion des talents aussi bien sur un plan transversal qu'au niveau interbranches.



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 2008 ne s'est pas démenti puisque, comme en 2007, 47 % des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié au moins d'une formation, pour un investissement moyen par salarié formé en léger repli de 1 137 € pour la France (724 € pour l'ensemble du Groupe) et pour une durée moyenne de 2,28 jours.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, 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 "jeunes managers" – sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. En 2008, la formation des managers a encore augmenté pour représenter 15,5 % du budget de formation du Groupe contre 11 % en 2007.

Le Groupe met également en œuvre des actions permettant à ses cadres de s'adapter et de se former aux mutations de la révolution numérique. En 2008 une vingtaine d'entre eux a participé au forum Netexplorateur, nouveau forum mondial sur le numérique dont le Groupe est partenaire. Et en juin dernier c'est plus d'une centaine de jeunes cadres qui se sont vu exposer dans le cadre du "Club Media Campus" les grandes tendances d'évolution du monde numérique.

### /// Dépenses moyennes de formation (en euros) pour les employés en CDI par branche et par zone géographique

2008	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	1 294,63	449,15	15,88	680,00	0,54	<b>568,45</b>
Lagardère Publishing	1 695,10	394,40	140,00	2 305,00	531,20	<b>884,34</b>
Hors Branches	2 119,90	–	–	–	–	<b>2 119,90</b>
Lagardère Active	721,00	788,30	204,60	694,80	0,00	<b>706,20</b>
Lagardère Sports	56,10	3 941,00	0,00	0,00	0,00	<b>2 837,89</b>
Consolidation	1 136,90	581,00	56,90	697,70	82,70	<b>724,17</b>

## /// Part de l'effectif en CDI au 31 décembre ayant suivi au moins une formation par branche et par CSP

	2006	2007	2008
<b>Lagardère Publishing</b>			
Cadres dirigeants	5 %	5 %	5 %
Cadres (hors cadres dirigeants)	49 %	47 %	43 %
Journalistes et photographes	0 %	0 %	0 %
Autres employés	46 %	48 %	52 %
<b>Total</b>	<b>50 %</b>	<b>42 %</b>	<b>42 %</b>
<b>Lagardère Active</b>			
Cadres dirigeants	3 %	2 %	3 %
Cadres (hors cadres dirigeants)	37 %	41 %	44 %
Journalistes et photographes	21 %	22 %	24 %
Autres employés	43 %	35 %	30 %
<b>Total</b>	<b>35 %</b>	<b>45 %</b>	<b>46 %</b>
<b>Lagardère Services</b>			
Cadres dirigeants	1 %	2 %	1 %
Cadres (hors cadres dirigeants)	16 %	21 %	20 %
Journalistes et photographes	0 %	0 %	0 %
Autres employés	82 %	78 %	79 %
<b>Total</b>	<b>53 %</b>	<b>40 %</b>	<b>55 %</b>
<b>Lagardère Sports</b>			
Cadres dirigeants		5 %	1 %
Cadres (hors cadres dirigeants)		29 %	36 %
Journalistes et photographes		0 %	0 %
Autres employés		65 %	63 %
<b>Total</b>		<b>15 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Hors branches</b>			
Cadres dirigeants	7 %	15 %	10 %
Cadres (hors cadres dirigeants)	39 %	31 %	35 %
Journalistes et photographes	0 %	0 %	0 %
Autres employés	54 %	53 %	55 %
<b>Total</b>	<b>46 %</b>	<b>32 %</b>	<b>42 %</b>

## /// Part de l'effectif en CDI au 31 décembre ayant suivi au moins une formation par zone géographique et par CSP

	2006	2007	2008
<b>France</b>			
Cadres dirigeants	1 %	2 %	2 %
Cadres ( hors cadres dirigeants )	34 %	52 %	49 %
Journalistes et photographes	9 %	8 %	12 %
Autres employés	56 %	67 %	37 %
<b>Total</b>	<b>57 %</b>	<b>44 %</b>	<b>62 %</b>
<b>Europe sans la France</b>			
Cadres dirigeants	4 %	3 %	5 %
Cadres ( hors cadres dirigeants )	27 %	21 %	24 %
Journalistes et photographes	2 %	8 %	8 %
Autres employés	67 %	67 %	63 %
<b>Total</b>	<b>48 %</b>	<b>44 %</b>	<b>34 %</b>
<b>Continent américain</b>			
Cadres dirigeants	4 %	5 %	1 %
Cadres ( hors cadres dirigeants )	38 %	43 %	19 %
Journalistes et photographes	3 %	7 %	3 %
Autres employés	55 %	45 %	77 %
<b>Total</b>	<b>25 %</b>	<b>18 %</b>	<b>51 %</b>
<b>Asie</b>			
Cadres dirigeants	2 %	3 %	3 %
Cadres ( hors cadres dirigeants )	14 %	14 %	17 %
Journalistes et photographes	0 %	0 %	2 %
Autres employés	84 %	83 %	79 %
<b>Total</b>	<b>51 %</b>	<b>55 %</b>	<b>59 %</b>
<b>Autres</b>			
Cadres dirigeants	4 %	5 %	5 %
Cadres ( hors cadres dirigeants )	18 %	16 %	19 %
Journalistes et photographes	0 %	0 %	0 %
Autres employés	78 %	80 %	77 %
<b>Total</b>	<b>75 %</b>	<b>72 %</b>	<b>80 %</b>

### **Favoriser l'intégration des jeunes au sein du Groupe**

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont près de 60 % ont moins de 40 ans et 30 % moins de 30 ans, et l'expérience liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages. En 2008, 1 561 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère. Le nombre de contrats d'alternance atteint 359 en 2008.

### **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.

Sur l'intranet Groupe, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont à la disposition des salariés, de manière à les aider à définir leur projet et à leur faciliter la démarche. Toujours sur l'intranet, les collaborateurs ont la possibilité d'accéder aux postes ouverts dans le Groupe et également de mettre en place des systèmes d'alertes personnalisés sur les postes qui sont mis en ligne et pour lesquels ils peuvent être intéressés.

La mobilité interne, qui a représenté 14 % des embauches cette année contre 9 % les années passées, varie d'une branche à l'autre. Figurant parmi les enjeux du Groupe, la mobilité entre branches reste freinée par les spécificités, l'activité et la dispersion géographique des différentes entités. La belle amélioration vécue cette année ne doit cependant pas rester en l'état et le Groupe va continuer ses efforts afin d'organiser et d'amplifier ces mobilités, notamment pour les fonctions supports.

### **Stimuler la motivation des collaborateurs**

La motivation des salariés est aussi gérée de façon autonome par les différentes entités qui ont mis parfois au point des programmes personnalisés qui leur permettent d'associer de manière innovante et créative les salariés à la vie et au développement de l'entreprise.

#### **IMAGINATIONS**

En 2008, le pourcentage des idées validées par ImaginActions a progressé. Conçu et mis en œuvre en 2007 par Aelia, principalement destiné aux 1 600 vendeurs et managers des boutiques d'aéroport, "le programme de management des idées de la filiale de Lagardère Services a pour double objectif d'instaurer un nouveau dialogue entre le manager et ses équipes et de placer les collaborateurs au cœur de la vie de l'entreprise", explique Violaine Bazil, responsable du programme. Pour Jean-Baptiste Morin, Président d'Aelia, "ce programme d'innovation permet également à chaque collaborateur de contribuer à l'amélioration de la qualité de service des boutiques". Le principe est à la fois simple et rigoureux : le créateur d'idée transmet à son manager une fiche expliquant la genèse de son idée, la solution proposée et le résultat attendu. Le manager saisit à son tour l'idée sur un logiciel qui va gérer l'acheminement et le traitement de cette idée jusqu'au décideur : expert, comité ImaginActions (plusieurs experts) voire au comité exécutif. Le collaborateur, c'est l'une des différences essentielles avec une boîte à idées classique, est alors assuré d'avoir un retour sur son idée, qui, si elle est validée, rentre alors en application. Dans les points de vente, s'il s'agit d'une idée locale, au niveau de l'entreprise, s'il s'agit d'une idée stratégique, à d'autres niveaux comme le référencement des produits eux-mêmes, s'il s'agit d'une idée complexe. Sur les 541 idées émises depuis le lancement de l'opération (dont 257 en 2008) 119 ont été validées, dont 57 en 2008. Les trois meilleures idées sont récompensées chaque année lors des trophées d'ImaginActions, remis aux collaborateurs les plus créatifs et les plus imaginatifs. Les idées primées en 2008 concernaient essentiellement les boutiques d'Aelia et ont permis d'améliorer entre autres le merchandising et la communication autour des vendeurs, dont les compétences sont davantage identifiables grâce à un code couleur spécifique métiers. À l'été 2008 le comité ImaginActions a également lancé un challenge d'idées sur le Développement Durable, qui a permis de recenser une quarantaine de propositions sur ce thème.

## A-5 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des plans de réduction d'effectifs, des relations professionnelles et du bilan des accords collectifs.

Composante essentielle de la politique de ressources humaines de 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 1996, et le Comité de Groupe, créé en 1993. 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 et de 5 "observateurs" représentants du groupe EADS<sup>(1)</sup> (un par organisation syndicale représentative au niveau national). Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère en Europe (la France détient 15 sièges et 6 pays européens – Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne – se partagent les 15 restants ; la Pologne et la République tchèque auraient également pu y être représentées, mais les entreprises du Groupe situées dans ces pays ne disposant pas de représentants du personnel, aucun siège n'a pu leur être attribué).

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 2008, le Bureau du Comité de Groupe s'est réuni deux fois. Lors de ces réunions, les débats ont notamment porté sur l'accompagnement des plans de départs volontaires chez Lagardère Active, l'organisation et la stratégie d'entreprise.

La première réunion du Comité de Groupe renouvelé en fin d'année 2007 s'est tenue au mois d'avril 2008. Ce renouvellement a tenu compte des évolutions de structure et, pour la première fois, a inclus au sein de cette instance des représentants de l'audiovisuel et du monde du sport qui n'y étaient pas historiquement présents. La décision symbolique d'arrêter la présence autour de la table de représentants EADS a été également prise, marquant définitivement d'un point de vue social le recentrage du Groupe sur ses activités média. Le Comité d'Entreprise Européen a également été renouvelé au cours de l'année 2008.

### **Mise en place d'une représentation du personnel, accords collectifs**

En 2008, 68,79 % des effectifs de Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel dans leur entité. En France, ce taux atteint plus de 94 %, les salariés non couverts évoluant dans de très petites structures de quelques salariés.

112 accords collectifs ont été signés au cours de l'exercice 2008. Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- 75,83 % des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- 62,07 % des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- 75,32 % des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- 54,29 % des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- 24,92 % des effectifs couverts par un accord sur la formation.

### **/// Accords collectifs par zones géographiques**

<b>Zones</b>	<b>Accords collectifs en vigueur existants au 31 décembre</b>	<b>Accords collectifs signés durant l'exercice</b>
France	376	76
Europe sans la France	51	27
Continent américain	7	2
Asie	18	7
Autres	0	0
<b>Zones</b>	<b>452</b>	<b>112</b>

[1] Jusqu'en 2008.

Conformément aux dispositions applicables, les entités du groupe dotées d'un comité d'entreprise disposent d'un budget alloué au financement d'œuvres sociales.

### **Gestion du plan de départs volontaires**

Les informations contenues ci-dessous correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des plans sociaux et de la prise en compte de l'impact territorial des activités.

**Le plan de départs volontaires de Lagardère Active** (issu du rapprochement des branches Audiovisuelles et Presse du groupe Lagardère Media pour constituer Lagardère Active) a tenté de privilégier un dialogue social fort. Étaient concernées par ce plan Hachette Filipacchi Associés et Interdéco pour la partie Presse, et Lagardère Active Management, Europe 1 et Lagardère Active Publicité pour la partie Audiovisuelle. En tout, 246 personnes ont été concernées par ce plan qui a par ailleurs permis de favoriser une cinquantaine de mobilités inter et intrasociétés. Les objectifs poursuivis afin de sauvegarder la compétitivité de chacun des secteurs concernés étaient doubles :

- la rationalisation et le rapprochement des fonctions transverses communes aux différentes business units (Finance, Juridique, Ressources Humaines, Achats, Moyens Généraux, Technologies, Communication...);
- la rationalisation et la relance des portefeuilles d'activités audiovisuelles et Presse.

Les Comités d'Entreprise de chacune des entités juridiques concernées ont été informés et consultés sur la base d'un premier document économique sur les raisons de ce rapprochement au titre du livre IV du Code du travail et d'un deuxième document sur les conséquences sur l'emploi et les mesures sociales d'accompagnement au titre du livre III du Code du travail.

#### **Le calendrier social s'est déroulé de la manière suivante :**

- négociations d'accords GPEC dans l'ensemble des entités devant former le futur groupe afin de préparer les négociations permettant la mise en œuvre du plan de restructuration lié au rapprochement des entités. De février à avril 2007 ;
- remise des documents livre IV et livre III en mai 2007 ;
- 3 réunions livre IV entre juin et octobre 2007 ;
- 3 réunions livre III entre juillet et octobre 2007 ;
- avis consultatif rendu par chacun des CE à l'issue des réunions tenues sur le livre IV et le livre III, en juillet 2007 pour les entités Publicitaires, en septembre 2007 pour l'entité Presse et en octobre 2007 pour les entités Audiovisuelles.

#### **Calendrier de déroulement du PDV**

Dans chacune des entités concernées, la durée de l'appel au volontariat a été comprise entre un et deux mois. Selon les contraintes de service, les départs volontaires se sont étalés entre août 2007 pour les premiers et décembre 2008 pour les derniers, les préavis de deux ou trois mois, en fonction des catégories professionnelles, n'étant pas effectués, sauf exception.

#### **Impact territorial**

Dans le cadre du Plan de Départs Volontaires engagé en 2008, la société Hachette Filipacchi Associés (HFA), dont le siège se situe à Levallois-Perret dans les Hauts-de-Seine, a été sollicitée par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) de Nanterre pour participer à 2 actions de "revitalisation" de l'emploi dans ce département :

- 1) le financement de l'organisation d'un forum concernant de jeunes demandeurs d'emploi titulaires d'une formation supérieure (bac +3 et plus) issus de banlieues défavorisées du 92. Ce forum, intitulé "Divers'Cités", organisée sous la houlette de la préfecture des Hauts-de-Seine, s'est tenu à la Défense le 20 octobre 2008. La société HFA a proposé d'y participer au même titre qu'une quinzaine d'autres entreprises implantées dans le 92. Dans ce cadre, 2 représentants de la DRH ont été amenés à effectuer une trentaine d'entretiens de pré-embauches ;
- 2) le financement d'une action de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) menée par un cabinet de consulting RH en faveur d'une PME localisée dans les Hauts-de-Seine.

La société HFA a proposé de tutorer cette PME sur les actions GPEC à engager à l'issue du diagnostic.

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition.

Il participe à ce titre 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 en 2008 à montrer la voie sur la thématique de la rémunération des droits d'auteurs presse écrite et numérique par la signature d'un accord bi-média.

## A-6 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des conditions d'hygiène et de sécurité.

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. Parmi les thématiques figure la prévention des risques liés au stress et plus globalement au mal-être au travail. Les programmes de sensibilisation sur ce sujet ont démarré en novembre 2006 et se sont poursuivis depuis. À l'été 2007, un questionnaire a été envoyé aux salariés de Lagardère Ressources, afin d'évaluer le stress présent, d'identifier les éventuelles populations à risque, ainsi que les principales causes liées à l'environnement du travail.

Trois axes d'action ont ensuite été déterminés en 2008 au niveau organisationnel, individuel et managérial. Des journées de formation assurées par un organisme spécialisé ont notamment permis de cibler particulièrement les managers, en leur apprenant à gérer leur propre stress sans en générer et à repérer le stress chez les salariés afin de pouvoir les aider.

Afin de réduire le taux de fréquence et la gravité des accidents du travail<sup>(1)</sup>, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers. En 2008, le taux de fréquence s'établit à 9,85 pour le groupe contre 9,68 en 2007 et 16,82 en France contre 13,34 en 2007, et le taux de gravité des accidents du travail demeure quand à lui constant (0,32 en 2008 pour le Groupe contre 0,31 en 2007 et 0,70 en France contre 0,51 en 2007). De même des formations à l'hygiène et à la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe.

### /// Taux de fréquence des accidents du travail

1 pour 1 million	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	29,23	10,84	11,41	0,00	2,73	<b>16,49</b>
Lagardère Active	5,24	1,77	0,63	0,00	–	<b>2,5</b>
Lagardère Services	20,82	11,98	5,89	9,31	21,54	<b>13,52</b>
Lagardère Sports	11,25	1,55	–	–	–	<b>4,39</b>
Hors Branches	6,92	–	–	–	–	<b>6,92</b>
Consolidation	16,82	6,95	6,82	2,6	14,75	<b>9,85</b>

### /// Taux de gravité des accidents du travail, par branche et par zone géographique

1 pour 1 000	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	1,16	0,28	0,11	0,00	0,12	<b>0,51</b>
Lagardère Active	0,14	0,04	0,00	0,00	–	<b>0,06</b>
Lagardère Services	0,99	0,32	0,16	0,28	0,34	<b>0,47</b>
Lagardère Sports	1,24	0,05	–	–	–	<b>0,40</b>
Hors Branches	0,06	–	–	–	–	<b>0,06</b>
Consolidation	0,70	0,18	0,11	0,08	0,26	<b>0,32</b>

(1) Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10<sup>6</sup>) : nombre d'heures travaillées.  
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) : nombre d'heures travaillées.

## B) LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

### B-1 LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS

Ces informations correspondent à celles requises par le dispositif NRE au titre des 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.

#### **L'intégration de critères éthiques, sociaux et environnementaux du Groupe auprès de nos partenaires**

Les critères prévus par la Charte de Développement Durable (cf. § I-A-2) 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.

Chez Lagardère Publishing, la nouvelle charte (ou code d'éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique). Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant (et notamment le refus de l'emploi de main-d'œuvre "enfantine") et des droits de l'homme (refus de toute forme d'esclavage ou de discrimination) ; elle garantit une rémunération décente et des conditions de travail satisfaisantes au regard de la santé, de la sécurité et de l'hygiène. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, notamment en refusant l'utilisation de produits dangereux ou toxiques, 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 participant, directement ou indirectement, au processus de production de ses produits ; à cet effet, et pour que ces principes s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants, les contrats conclus avec les cocontractants prévoient l'opposabilité de ce document.

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.

Dans ce cadre, les audits réalisés en Asie par des tiers indépendants ont été développés. Les audits de contrôle effectués en 2006 avaient débouché sur l'exclusion de cinq fournisseurs. Et en 2007, quatre contre-audits avaient été réalisés. De nombreux audits ont été à nouveau réalisés en 2008. Suite à la mise en évidence de non-conformités, un tiers des audits conduits a nécessité un contre-audit réalisé pour contrôler la correction effective des non-conformités. En 2008, les contre-audits réalisés ont permis de lever les non-conformités identifiées.

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.

### **Les programmes de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances**

Par le biais de questionnaires, le pôle presse magazine demande régulièrement à l'ensemble de ses fournisseurs de papier 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. Jusqu'en 2006, seuls les imprimeurs français étaient interrogés sur leurs performances environnementales ; en 2007, le pôle presse magazine a élargi le suivi des performances de ses imprimeurs à ses principaux sous-traitants (en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Russie) représentant environ 65 % des coûts d'impression à l'étranger.

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

Dans ce cadre, Lagardère Publishing a demandé à ses partenaires d'initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14 001. À ce jour, plus de 95 % des papetiers de Lagardère Publishing sont certifiés ISO 14 001 (contre 90 % en 2006 et 80 % en 2005).

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, 75 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18 001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat cadre incluant un volet social. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent 85 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Elles permettent de poursuivre l'amélioration progressive des performances environnementales des imprimeurs de Lagardère Publishing, qui effectue un suivi régulier de la certification de ses sous-traitants. 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 : conditions de travail, hygiène et sécurité, OHSAS 18 001.

## **B-2 LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE**

Ces informations répondent à celles demandées par le dispositif NRE au titre des actions engagées par l'entreprise en relation avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et populations riveraines. Certaines d'entre elles ont été détaillées dans le paragraphe 5-3-1-2 - A et d'autres le seront dans le paragraphe 5-3-2-2 - B du présent document.

- 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* (cf. § 5-3-1-2 - A-3) 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* (cf. § 5-3-2-2 - C).
- 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 (cf. § 5-3-2-2 - C).

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 en 2008 conduit un partenariat avec le WWF, qui est également détaillé dans le paragraphe 5-3-2-3 - B du présent document.

La chaîne de télévision Gulli, dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète (cf. § 5-3-2-2 - B), a également établi un partenariat avec l'association Planète Urgence.

## C ) LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### C-1 LA MESURE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL EN COURS

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

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempt nullement de solides exigences environnementales liées notamment à son secteur d'activités et à l'équipement électronique de ses lecteurs, auditeurs, spectateurs et internautes. Cette exigence environnementale s'étend à l'ensemble de ses filiales à l'étranger. Sa longue expérience du papier, en particulier, en partenariat avec des fournisseurs et sous-traitants eux aussi sensibilisés depuis de longues années à l'impact écologique de cette matière première, a renforcé sa vigilance. Une vigilance qu'il met au service de son développement numérique (cf. § 5-3-2-3 du présent Document).

Utilisateur de papier, le groupe Lagardère est également un transporteur important, notamment du fait de ses activités de distribution de presse. Si les principaux enjeux environnementaux de Lagardère restent pour la plupart liés au cycle de vie des publications du Groupe (livres, magazines et journaux), la rationalisation des transports ainsi que le suivi des consommations et la gestion des déchets restent des préoccupations constantes et importantes.

#### *Les Bilans Carbone*

##### **La réalisation des Bilans Carbone répond à la rubrique du Dispositif NRE relative aux rejets.**

Conformément aux engagements qu'il avait pris en 2007, le Groupe a entrepris de mesurer ses émissions de gaz à effet de serre, deux de ses filiales, Lagardère Active et Lagardère Publishing, ayant lancé une démarche de Bilan Carbone.

##### **Les résultats de ces bilans sont en cours d'analyse.**

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. De son côté, Lagardère Publishing a réalisé l'opération sur son périmètre francophone, ce qui fait d'Hachette Livre le premier éditeur français à s'être lancé dans une démarche de Bilan Carbone.

Ces Bilans Carbone constituent un état des lieux des émissions de gaz carbonique générés par les activités du Groupe et un point de référence pour des actions à prendre dès 2009 pour améliorer l'empreinte carbone du Groupe. D'ores et déjà, les exercices entrepris en 2008, et qui devraient se poursuivre en 2009 chez Lagardère Services et Lagardère Sports, ont été perçus comme un élément très positif par les collaborateurs des différentes branches, le thème du Développement Durable étant fédérateur, notamment auprès de la jeune génération.

(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.

### LE BILAN CARBONE® DE LAGARDÈRE ACTIVE

Lagardère Active a évalué, fin 2008, le Bilan Carbone® de l'ensemble de ses activités (Presse, Radio, Télévision, Numérique) en France et à l'étranger. 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. Les résultats qui ressortent de cette étude sont à analyser support par support :

- le Bilan Carbone® de la Presse prend en compte les émissions de carbone de notre propre activité en tant qu'éditeur et régie publicitaire, mais aussi, pour les magazines et journaux fabriqués, de celles des papetiers, imprimeurs, brocheurs 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 CO<sub>2</sub>, dont la moitié environ est générée par le processus de fabrication ;
- en ordre de grandeur, la part de la diffusion-réception attribuée à l'activité télévisuelle est nettement plus émissive que la part de production des programmes. A ce titre, les émissions d'une heure de diffusion-réception de télévision en France sont de l'ordre de 100 g équivalent CO<sub>2</sub>, imputables pour environ au 2/3 au téléviseur (Rappel périmètre TV : Gulli, Canel J, Tiji, Filles TV, MCM, MCM POP, MCM TOP, Virgin 17, Mezzo) ;
- sur le même principe que la télévision, une heure d'écoute radio sur un poste récepteur en France émet, pour la partie diffusion-réception, environ 35 g équivalent CO<sub>2</sub>, dont 75 % de ces émissions sont relatives au récepteur ;
- les émissions de la diffusion et de la réception d'une page consultée sur internet en France correspondent à environ 7 g équivalent CO<sub>2</sub>, dont près de 75 % proviennent des ordinateurs utilisés.

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 va permettre 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. Il sera ainsi possible de suivre et mesurer dans la durée les effets produits par les actions menées en vue de réduire les émissions de carbone de nos activités.

### LE BILAN CARBONE® D'HACHETTE LIVRE FRANCE

Les premières conclusions du Bilan Carbone® d'Hachette Livre en France, établi par la société Carbone 4, font apparaître un bilan global de **178 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an**. Ce chiffre, rapporté à son chiffre d'affaires, place Hachette Livre en milieu de tableau en termes d'émissivité, à mi-chemin entre les activités de service (Avocats, banque) et les industries lourdes (chimie, métallurgie).

Avocats, banque : 40 g d'équivalent CO<sub>2</sub>/€ de CA.

Services matériels, télécoms, luxe : 100 g.

#### **Hachette Livre : 235 g.**

Viticulture : 285 g.

Transport routier, génie civil, TP : 500 g.

Industries lourdes, chimie : > 1 000 g.

Le coût en CO<sub>2</sub> d'un livre ressort à environ **1 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> par exemplaire vendu** et se décompose comme suit :

Papier : 435 g.

Impression : 185 g.

Frêt : 265 g.

Création/administration : 100 g.

À noter que le Bilan Carbone® de la filière "livre" aux États-Unis, réalisée par Green Press Initiative à la demande du Syndicat des éditeurs, fait ressortir le coût en carbone d'un exemplaire aux États-Unis à 4 kg. Il convient de préciser que ce bilan intègre les émissions de la vente au détail, ce que ne fait pas le bilan d'Hachette Livre France.

À noter également qu'un e-book (livre électronique) ne deviendrait compétitif en termes écologiques qu'à partir de 80 livres téléchargés par an.

La phase II de la démarche Développement Durable d'Hachette Livre France consistera à identifier, dans chacun de ces champs d'investigation, un axe prioritaire d'amélioration, en fixant des objectifs chiffrés et un calendrier d'exécution.





Lagardère Active et Lagardère Publishing ont donc 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 mesure, 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.

Le Bilan Carbone® est bien, on le voit, un exercice déroutant en ce qu'il nous oblige à nous poser des questions qu'on ne s'était jamais posées et qu'on aurait préféré ne jamais se poser. C'est aussi, et pour exactement la même raison, un exercice salutaire...

**Anne Chéret, Directeur du Développement Durable de Lagardère Active.**

**Ronald Blunden, Directeur de la Communication et Président du Comité de Développement Durable de Lagardère Publishing.**

### *Les démarches de certification*

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des démarches d'évaluation et de certification entreprises en matière d'environnement.

Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14 001 (cf. § 5-3-1-2 - C-1) En 2007, plus de 95 % des papetiers de Lagardère Publishing étaient déjà certifiés ISO 14 001 (contre 90 en 2006 et 80 % en 2005).

En 2007 le Groupe avait initié une démarche afin d'obtenir la certification ISO 14 001 pour l'exploitation du site de La Croix Catelan, qui accueille une partie des activités du Lagardère Paris Racing. Cette démarche s'est poursuivie en 2008, sous la conduite d'un comité de pilotage (regroupant le directeur du site, le responsable des activités sportives, le responsable des services techniques, le coordinateur tennis et natation) et avec l'accompagnement d'APAVE.

Conformément aux exigences de la norme, une analyse environnementale a d'abord été réalisée. Onze domaines d'activité ont été identifiés (restauration, terrains de tennis, piscines, vestiaires, services techniques, bureaux, chaufferie, entretien des espaces verts, dispositif d'assainissement, parking et voies de circulation...). Sur ces onze domaines, une soixantaine d'impacts environnementaux significatifs ont été retenus. Une analyse plus globale a été également menée sur la sensibilité des milieux avoisinants : eau, sol, bruit, intégration paysagère...

Parallèlement, un examen des exigences légales applicables au site a été effectué, au terme duquel il est apparu qu'environ 158 textes relevant du Code de l'environnement pouvaient concerner le site.

Au terme de ce travail, la direction va définir la politique environnementale du site, avec l'établissement d'un Système de Management Environnemental (SME) répondant à plusieurs objectifs :

- la mise en place du tri sélectif et du recyclage des déchets ;
- la mise en œuvre d'économies de consommation d'eau et d'énergie ;
- le recyclage de l'eau des piscines pour l'utiliser pour l'arrosage des espaces verts ;
- le raccordement des ateliers techniques aux réseaux d'assainissement ;
- l'augmentation des zones boisées ;
- la couverture thermique du bassin de nage de 50 mètres ;
- la formation du personnel ;
- la mise en place de procédures.

Un audit émanant d'un organisme certificateur devait être effectué au premier semestre 2009.

### *Les initiatives écologiques hors médias*

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, 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.

## C-2 DES ENGAGEMENTS SUR LE CYCLE DE VIE DES PRODUITS

La politique environnementale de Lagardère traduit la volonté du Groupe de prendre en compte l'impact de ses activités aux différents stades du cycle de vie de ses produits et services. Lagardère a également introduit des préoccupations environnementales dans ses relations avec ses papetiers et imprimeurs et assure dans ce cadre le suivi de leurs performances environnementales.

Les engagements, objectifs et réalisations concrètes en matière environnementale concernent ainsi :

- 1) la gestion responsable du papier dans le cadre de la fabrication des magazines et des livres du Groupe ;**
- 2) la rationalisation du transport des livres, magazines et journaux ;**
- 3) le suivi des consommations et la gestion des déchets.**

Certaines informations ci-dessous correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre de la consommation de ressources en matières premières, des mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées.

### C-2-1 La gestion responsable du papier

Cette responsabilité s'exerce de l'acquisition du papier jusqu'à la gestion des invendus, en passant par toutes les phases de fabrication de nos livres, journaux et magazines.

#### *La gestion responsable de nos approvisionnements*

L'augmentation des approvisionnements en papier issu de forêts certifiées est un objectif poursuivi par les activités Livre et Presse.

Chez Lagardère Publishing, la part de papier fabriquée 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 2007.

De la même manière, les bois utilisés par les fournisseurs de Lagardère Active sont issus à 65 % de forêts certifiées. Il est intéressant de rapprocher les taux observés dans le Groupe avec ceux de forêts certifiées au niveau mondial (8 %) ou en Europe (55 %).

#### FORÊTS CERTIFIÉES

La certification forestière FSC (*Forest Stewardship Council*) est un moyen de garantir que le bois utilisé pour la fabrication du papier provient de forêts gérées de manière responsable. Elle vise à garantir que les forêts sont exploitées d'une manière et à une intensité telles qu'elles maintiennent notamment leur diversité biologique, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes au niveau local, national et mondial. Elle vise aussi à garantir qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.

L'autre certification forestière qui fait référence est le PEFC (*Program for Endorsement of Forest Certification*), dont l'utilisation n'est autorisée qu'à condition que l'imprimeur soit également certifié. Les imprimeurs souhaitant bénéficier de ce label sont contrôlés par un organisme tiers qui délivre la certification PEFC selon des critères de traçabilité de la fibre vierge dans la chaîne de contrôle du papier, du forestier à l'imprimeur.

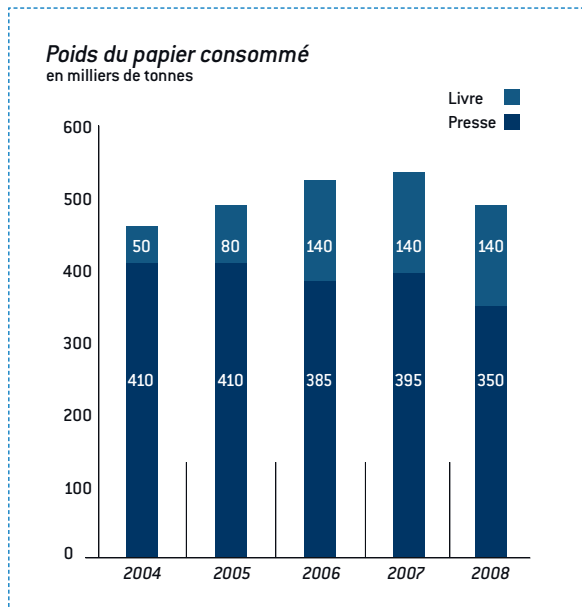
Le principal imprimeur de Lagardère Active, qui imprime plus de 50 % du papier des magazines, a reçu en 2008 la certification PEFC.

Par ailleurs, le groupe Lagardère privilégie quand il le peut le recours à des fibres recyclées pour la fabrication de papier, mais la part de celles-ci est variable en fonction de la qualité de papier et d'impression recherchées. Le papier journal, dont la durée de vie est plutôt courte, peut être fabriqué totalement à partir de fibres recyclées. C'est ainsi que le *Journal du Dimanche* devait ainsi être fabriqué à 100 % avec du papier recyclé à partir de l'année 2009.

Pour la fabrication des magazines et des livres, en revanche, l'utilisation de papier incorporant une grande partie de fibres recyclées est plus difficile à cause des disparités importantes dans la résistance de ce papier aux contraintes thermiques et mécaniques de l'impression industrielle et plus généralement des caractéristiques intrinsèques de ce type de papier (longévité, état de surface, teinte) et donc encore faible (de l'ordre de 2 % en 2008).

#### *L'optimisation de notre utilisation de papier*

En 2008, Lagardère Active a consommé 350 milliers de tonnes de papier. La baisse par rapport au tonnage consommé en 2007 s'explique par la sortie des volumes de papier journal en France pour les titres de la PQR (*La Provence, Nice/Var Matin*), l'érosion naturelle des volumes consommés par la presse magazine notamment aux États-Unis, au Japon et en Europe, érosion non compensée par la montée en puissance de la Russie et la Chine.



Dans le cadre de la fabrication de ses livres, magazines et journaux, le Groupe a défini une politique de réduction des consommations de papier qui vise :

- la réduction des formats et grammages et la dématérialisation de certains titres ;
- la limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication ;
- une meilleure gestion des invendus.

#### **La réduction des grammages et des formats et la dématérialisation de certains titres**

En 2008, le pôle Presse Magazine France a plutôt privilégié la réduction des grammages par rapport aux autres techniques. Grâce aux progrès techniques continus réalisés par l'industrie papetière, le pôle Presse Magazine s'attache à utiliser des papiers de grammages toujours plus faibles chaque fois que cela est possible qualitativement. Ainsi, le grammage du papier utilisé pour l'impression de *Télé 7 Jours* est passé de 52 à 49 grammes de 2006 à 2007. En 2008, la décision a été prise de le faire passer, dès janvier 2009, de 49 à 45 grammes. Cette réduction représentera une économie de consommation de papier et de poids transporté [depuis les papeteries jusqu'à l'abonné, en passant par le process de production/impression et brochage] d'environ 700 tonnes annuelles et 30 camions.

À ces efforts, devaient s'ajouter, à partir d'avril 2009, le rapatriement de l'impression du cahier publicitaire de *Télé 7 Jours*, de Mulhouse à Corbeil, représentant 60 tonnes par semaine (soit 3 000 tonnes annuelles et 120 camions) qui ne parcourent plus 450 km chaque semaine.

Au total, en intégrant les mesures prises pour 2009, c'est l'équivalent de 400 camions sur des longues distances qui seront supprimés et de 900 tonnes de papier qui seront économisées pour la même production.

Pour suivre les effets de ces politiques, le pôle Presse Magazine analyse, pour un échantillon de titres représentatif<sup>(1)</sup>, l'indicateur "poids moyen par millier de pages". En 2006, la liste des titres composant l'échantillon a été mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la représentativité des titres initialement retenus. Sur la base de ce nouvel échantillon de titres, les effets conjugués de la diminution des grammages des papiers, de la réduction des formats et de la dématérialisation de titres ont permis de réduire la consommation de papier entre 2005 et 2007 d'environ 1,8 % à tirage constant.

Les attentes des lecteurs n'étant pas semblables dans les secteurs des magazines et du livre, cette politique de réduction des formats et de diminution des grammages est difficilement transposable dans le cadre de la fabrication des livres.

#### **La limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication**

Au sein du Groupe, les équipes de production et les responsables éditoriaux travaillent en étroite collaboration avec les imprimeurs afin de limiter au maximum les pertes de papier lors de l'impression. C'est ainsi que le taux de gâche, qui correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication, est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines, selon le cas.

<sup>(1)</sup> Cet échantillon de titres représente près de 2/3 des quantités de papier utilisées par Hachette Filipacchi Associés, la société éditrice des magazines publiés en France par Lagardère Active.

Ces pertes, inhérentes au processus de fabrication, correspondent au papier perdu au cours de la phase d'impression [et notamment le "calage" : réglage des encres, repérage, etc.] et du façonnage [mise définitive au format, reliure et assemblage] des livres ou des magazines. Les taux de gâche varient beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée [types de machine, couleurs] et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués [tirage].

#### **L'action de Lagardère Publishing**

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes de Lagardère Publishing déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. La réduction de la gâche constitue ainsi l'un des objectifs figurant dans le tableau de bord des Directions Techniques de Lagardère Publishing, en France. Un suivi régulier des consommations papier est aussi réalisé à l'étranger.

Les analyses des consommations de matières premières et le suivi du taux de gâche réalisées régulièrement permettent de :

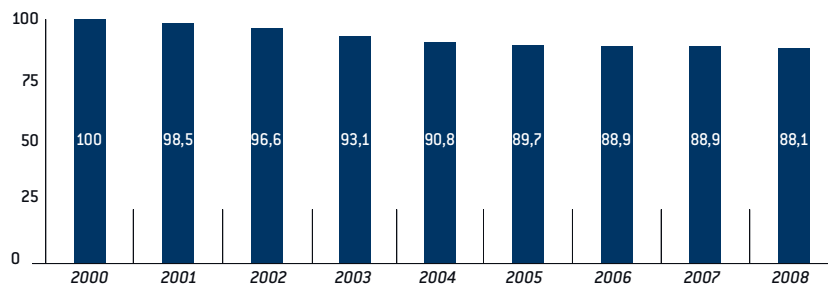
- valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers, etc. ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché.

Pour la France, l'évolution du taux de gâche global permet de montrer les gains obtenus grâce au suivi systématique des consommations de papier et à une sélection de moyens d'impressions plus efficaces.

Le taux de perte de papier lors de la fabrication avait déjà baissé de plus de 11 % entre 2000 et 2007 pour Lagardère Publishing en France et les actions entreprises en 2008 ont permis de poursuivre l'amélioration constatée au cours des sept dernières années pour atteindre une réduction de près de 12 %. Soit un gain de gâche papier de plusieurs milliers de tonnes chaque année par rapport à la situation de 2000, et ce malgré la baisse des tirages moyens menée dans le but de réduire les invendus.

Pour l'étranger, cet indicateur ne fait pas encore l'objet d'une consolidation via un système d'informations.

**Taux de gâche pour Hachette Livre France**



L'évolution des tirages de livres à la baisse pourrait avoir un impact défavorable sur le taux de gâche papier en multipliant les calages alors qu'à contrario elle aurait un impact favorable sur le taux d'invendus en limitant le tirage initial. En réponse à cette problématique, lorsque cela est possible, Lagardère Publishing utilise, pour l'impression de ses titres concernant un public restreint, la technologie d'impression numérique qui permet d'éviter la gâche du papier lors du calage.

#### **L'action de Lagardère Active**

Lagardère Active, dans le cadre de sa politique de limitation du taux de gâche papier, met en œuvre un certain nombre d'actions. C'est ainsi que :

- l'amélioration des taux de gâche constitue pour les Directions de la Production et des Achats du pôle Presse Magazine France un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs ;
- pour chaque tirage de magazine, afin de limiter le taux de gâche au maximum au niveau de la phase d'impression, le pôle Presse Magazine détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des découpes papier, démaculage des bobines sur les dérouleurs, etc.) ;

- le suivi régulier par Lagardère Active des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de formats leur permettant, par ailleurs, de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché.

L'ensemble de ces actions ont permis au pôle Presse Magazine France de diminuer le taux de gâche global, lors de la fabrication des magazines, de plus de 11,4 % sur les sept derniers exercices.

En 2008, Lagardère Active a en effet enregistré une baisse de son taux de gâche de l'ordre de 2 % sur les trois titres rachetés en 2008: *Psychologie*, *Art et Décoration*, *Maison et Travaux*, représentant un tonnage de 100 tonnes de papier économisées ainsi qu'une nouvelle réduction du taux de gâche à l'impression de *Télé 7 Jours* de 0,3 %, soit l'équivalent de 80 tonnes de papier économisées.

### Une meilleure gestion des invendus

La politique du Groupe vis-à-vis des invendus se décline à deux niveaux :

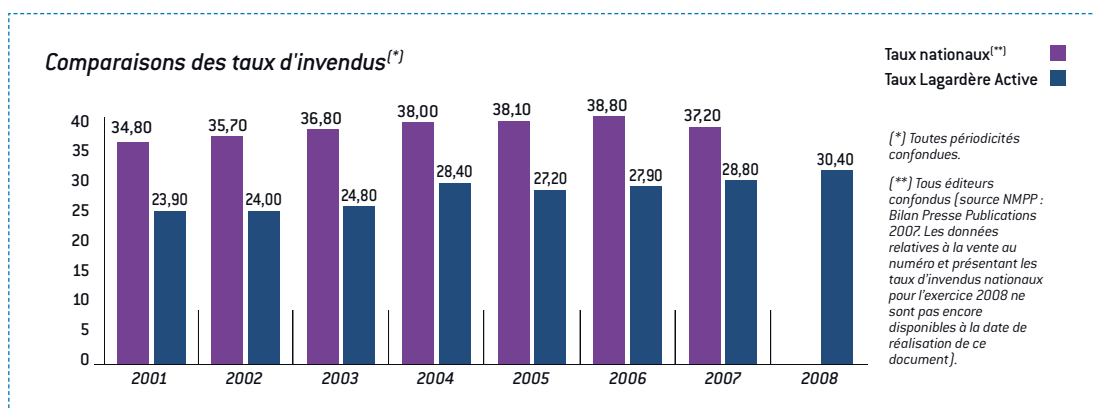
- en amont, une gestion efficace du taux d'invendus permet de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués, réduisant ainsi la consommation de papier et le nombre d'exemplaires devant être détruits ;
- en aval, étant composés principalement de papier, les exemplaires invendus doivent pouvoir faire l'objet d'une valorisation ou d'un recyclage.

### La politique préventive du Groupe

Lagardère Active accorde beaucoup d'importance au réglage de ses invendus. La gestion des ventes et, par voie de conséquence, des invendus dépend de l'organisation de la distribution des journaux et magazines qui est propre à chaque pays. Les actions et performances du pôle Presse Magazine France doivent donc être analysées au regard des spécificités de chaque système.

L'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente) dans une perspective de réduction des invendus est également au cœur de la stratégie de distribution de Lagardère Services.

Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle Presse Magazine France procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les Directeurs de Vente des titres. Ces actions ont permis au pôle Presse Magazine France d'obtenir, en France (où la moitié des ventes est réalisée), des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis plus de cinq exercices.



Une comparaison du taux d'invendus moyen de chacun des titres édités par le pôle Presse Magazine France avec les taux d'invendus nationaux de la famille ou sous-famille de presse<sup>(1)</sup> à laquelle ils appartiennent indique que les actions de réglage réalisées par Lagardère Active permettent en moyenne, depuis plus de cinq exercices et pour plus des trois quarts des titres, d'obtenir des taux d'invendus significativement inférieurs à la moyenne nationale de leur catégorie. Pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008, près de 81,5 % des publications du pôle Presse Magazine France ont un taux d'invendus inférieur au taux national de leur catégorie.

[1] Source NMPP : étude NMPP, novembre 2008. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse. À titre d'exemples, les taux d'invendus nationaux pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 étaient de :  
 36,7 % pour la presse news et d'actualité ;  
 24,9 % pour les magazines de presse féminine hebdomadaires ;  
 52,5 % pour la catégorie maison rénovation ;  
 32,0 % pour la catégorie auto-moto ;  
 19,5 % pour les magazines de télévision ;  
 59,6 % pour la presse parentale.

Concernant les livres, des actions de “réglage” des quantités à imprimer et livrer sont beaucoup plus difficiles à réaliser : chaque ouvrage est une nouveauté et il n'existe donc pas de référentiel permettant de calculer approximativement le nombre d'exemplaires qui sera vendu.

Un plan de sensibilisation des éditeurs de Lagardère Publishing sur les enjeux de l'optimisation des tirages a néanmoins été mis en œuvre en 2007 et s'est poursuivi en 2008. Une séance de formation à la gestion des flux (impression-réimpression) devait également être intégrée lors d'un séminaire Hachette en 2009.

Les éditeurs de la branche, qui doivent arbitrer entre trois facteurs, le coût du “mille en plus”, le taux estimé d'écoulement des nouveautés une fois l'office servi (ou celui des réimpressions) et le délai de réimpression, s'efforcent ainsi d'optimiser continuellement les flux.

### ***Le recyclage des invendus***

Dans le cycle de traitement des invendus de presse, les entreprises de distribution de presse reprennent les invendus aux points de ventes. Certains éditeurs demandent que ces invendus leur soient retournés en tout ou partie et les autres exemplaires invendus sont détruits. Ainsi, en France, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution de la presse pour la vente au numéro sont détruits, les 10 % restants étant retournés aux éditeurs à leur demande. À l'international, 100 % des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

Les NMPP (qui sont le principal distributeur des titres du Groupe) confient les invendus à détruire à des collecteurs répartis sur l'ensemble du territoire qui s'engagent à recycler ces invendus.

Le Groupe mène la même politique de traitement des invendus à l'étranger : les filiales de Lagardère Services qui effectuent le métier de distribution de presse à l'étranger expédient les invendus à détruire à des entreprises qui s'engagent à en assurer le recyclage. Ces invendus ont représenté en 2007 un tonnage annuel de 90 330 tonnes, dont 28 006 tonnes pour la SGEL, 15 231 tonnes pour Lapker, 39 424 tonnes pour l'AMP et 7 669 tonnes pour Naville.

## **C-2-2 La rationalisation du transport des livres, magazines, journaux**

Le CO<sub>2</sub> émis dans le cadre des activités de transport contribue au réchauffement climatique.

Dans le cadre de sa politique, le groupe Lagardère échange avec ses sous-traitants concernant la réduction des impacts environnementaux du transport de ses livres magazines et journaux, tout en répondant aux attentes des clients en matière de délais, et agit directement sur les transports dont il a la charge, notamment dans le cadre de ses activités de grossiste-distributeur.

### ***Dans le cadre de la fabrication des magazines***

Le pôle Presse Magazine France a défini une politique de rationalisation de la chaîne de transport dans le cadre de la fabrication de ses magazines en vue d'en réduire l'impact économique et environnemental.

Dans le cadre de cette politique, le pôle presse magazine demande tout d'abord à ses imprimeurs de stocker eux-mêmes le papier destiné à être utilisé dans le processus de fabrication plutôt que de le faire transiter par un entrepôt dédié. Cela permet d'éviter les transports de bobines de papier entre les entrepôts de stockage et les imprimeries. Ensuite, le pôle presse magazine mène régulièrement des réflexions avec ses sous-traitants (notamment les imprimeurs, les messageries et La Poste) en vue de rationaliser la chaîne de transport liée aux activités d'impression, de brochage, de routage et de distribution ; à titre d'exemple, l'un des objectifs recherchés est de concentrer, dans le cadre de la fabrication d'un magazine, un maximum d'opérations sur un même site en vue de limiter les transports d'un sous-traitant à un autre.

Par ailleurs, comme indiqué ci-dessus dans le cadre de la réduction des grammages, celle-ci entraînant des réductions de poids de papier à transporter a permis d'économiser un nombre important de camions et donc de kilomètres parcourus au cours de l'année 2008, économie qui devrait encore augmenter significativement en 2009.

### ***Dans le cadre de l'activité de distribution***

Une politique rigoureuse d'optimisation du transport, visant à réduire le nombre de tournées et donc de kilomètres parcourus, a été mise en place tant en France qu'à l'étranger.

En France, conformément à la réglementation relative au système de distribution de la presse magazine (la loi Bichet), la diffusion des magazines est assurée soit directement par les éditeurs, soit par des coopératives de messagerie (NMPP, Transport Presse, MLP). L'importante réduction du nombre de dépositaires, la diversification des produits de presse et la volonté d'optimiser les coûts ont conduit, il y a quelques années, les NMPP (qui sont le principal distributeur des magazines en France) à réformer la logistique de distribution des publications ; cette réorganisation a notamment permis de réduire le nombre de kilomètres parcourus, réduisant par là-même la consommation de carburant et l'usure des véhicules. Les NMPP indiquent réitérer régulièrement ce processus d'optimisation.

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

À l'étranger, même si le système de distribution des journaux et magazines est propre à chaque pays, le groupe Lagardère agit activement pour la mise en place d'une démarche commune de rationalisation des transports. Certaines filiales du Groupe exercent le métier de grossiste-distributeur de presse (notamment la SGEL en Espagne, l'AMP en Belgique, Lapker en Hongrie et Naville en Suisse). Lagardère Services réalise régulièrement des études d'optimisation de ses tournées. Les études d'optimisation réalisées permettent de réduire le nombre de kilomètres parcourus. La répétition de ces processus d'optimisation est nécessaire : elle permet de s'assurer que l'on ne s'éloigne pas de façon significative de l'optimum, c'est-à-dire le kilométrage et le temps de trajet minima pour desservir l'ensemble des points de vente, alors même que l'environnement extérieur évolue continuellement.

### LE TRANSPORT EST UN ENJEU MAJEUR POUR LAGARDÈRE SERVICES

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 points de vente, pour l'essentiel en camion ou camionnettes.

Nos sociétés travaillent en permanence à réduire le nombre de kilomètres parcourus, cela via trois types d'action :

- l'optimisation des tournées pour livrer les points de vente à partir des centres de distribution régionaux (transport tertiaire) : des logiciels spécifiques ont été implémentés afin d'établir le meilleur plan de tournées possibles à partir des nombreuses contraintes à prendre en compte (horaires, poids, temps d'arrêt, vitesse moyenne...). Des réductions du nombre de kilomètres pouvant aller jusqu'à 10 % sont ainsi obtenues ;
- l'optimisation du taux de remplissage des camions : la massification des flux permet de réduire le nombre de camions nécessaires pour le transport primaire (de l'imprimerie au centre de distribution national) et le transport secondaire (du centre de distribution national au centre de distribution régional) ;
- l'optimisation de la localisation des centres de traitement : ce levier permet de réduire le nombre de kilomètres pour le transport secondaire.

Ce travail par nature itératif – les paramètres ne cessent de varier dans le temps – est absolument nécessaire pour limiter au maximum l'empreinte écologique de Lagardère Services.

**Frédéric CHEVALIER**

**Directeur Stratégie, Innovation et Développement Durable - Lagardère Services**

## C-3 LA RÉDUCTION DES CONSOMMATIONS ET LA RÉFLEXION SUR LA GESTION DES DÉCHETS

Les sites occupés par l'ensemble des sociétés composant le Groupe consomment de l'énergie et de l'eau et produisent des déchets ; certaines des actions de Lagardère ont pour objectif de maîtriser les impacts environnementaux de ces sites.

### *Le suivi des consommations du Groupe*

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des consommations en eau et en énergie et des mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

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

Les données ci-après concernant l'exercice 2008 couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit environ 550 sociétés.

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, seules les unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

Ces unités se répartissent ainsi :

- pour Lagardère Services \_\_\_\_\_ sur 18 sites
- pour Lagardère Publishing \_\_\_\_\_ sur 23 sites
- pour Lagardère Active \_\_\_\_\_ sur 27 sites
- pour Lagardère Sports \_\_\_\_\_ sur 1 site
- pour Lagardère Ressources \_\_\_\_\_ sur 2 sites
- Hors Pôles \_\_\_\_\_ sur 5 sites

En 2008, les consommations totales d'électricité, de gaz, de fioul et d'eau du Groupe s'élèvent respectivement à environ 183 GWh, 55,4 GWh, 2,4 millions de litres de fioul et 700 934 mètres cubes d'eau.

L'augmentation notable de la consommation d'eau par rapport à 2007 s'explique par l'intégration de Lagardère Paris Racing dans le périmètre de reporting.

		Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Lagardère Hors Pôles	Total
Électricité (KWh)	2007	117 413 576	39 981 922	62 970 027	787 500	4 544 042	225 697 067
	2008	92 223 016	42 758 875	41 269 705	514 536	6 140 698	182 906 830
Gaz (KWh)	2007	20 533 435	22 623 687	5 804 301	NA	4 178 063	53 139 486
	2008	18 725 738	25 233 397	3 035 398	NA	8 419 294	55 413 827
Fioul (litres)	2007	1 328 664	714 817	455 500	NA	22 738	2 521 719
	2008	1 341 838	692 674	405 239	NA	1 336	2 441 087
Eau (m <sup>3</sup> )	2007	405 239	91 160	86 161	3 750	5 559	591 869
	2008	377 632	71 202	61 491	NA	190 609	700 934

Pour 2008, les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations d'énergie présentées ci-dessus sont les suivantes<sup>(1)</sup> :

		Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Lagardère Hors Pôles	Total
Émissions de CO <sub>2</sub> en 2008	CO <sub>2</sub> électricité (t)	32 554	15 003	14 582	181	2 334	64 654
	CO <sub>2</sub> gaz (t)	3 467	4 672	562	NA	42	8 743
	CO <sub>2</sub> fioul (t)	3 549	1 832	1 072	NA	1 559	8 012
	Total	39 570	21 507	16 216	181	3 935	81 409
Énergie verte (Kwh)	2007	398 897	2 290 539	1 685 000	744 000	462 200	5 580 636
	2008	368 265	2 480 844	1 958 000	NA	2 475 100	7 282 209

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou la cogénération (tableau Energie verte) s'élève à près de 7,2 GWh en 2008 (contre 5,6 GWh en 2007). Cette augmentation est notamment due à l'intégration de Lagardère Paris Racing.

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 est produite par la valorisation énergétique des déchets ménagers et la cogénération, qui sont parmi les procédés les plus respectueux de l'environnement.

Les points de consigne d'Hachette Livre pour le chauffage et la climatisation du siège à Paris ont été revus afin de diminuer la consommation d'énergie. De même, la programmation des tours de climatisation a été modifiée pour diminuer la consommation d'eau.

(1) Les sources de données utilisées pour les calculs sont les suivantes :

– International Energy Agency Data Services. 2006. "CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion (2006 Edition)" pour les facteurs d'émission de l'électricité ;

– l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre pour le gaz (0,185 t CO<sub>2</sub>/MWh PCS) et le fioul (3,15 t CO<sub>2</sub>/t fioul).

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 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 a été réduite par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures par Relais H et Aelia.

En 2008, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins Relay les plus éco-efficients 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.

### **La gestion des déchets**

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre 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 ;
- en réduire les volumes et les coûts de gestion, si possible.

À titre d'exemple, dans le cadre de sa politique environnementale, Relais H développe plusieurs actions de prise en charge de ses déchets : il traite puis réutilise dans le réseau tous les éléments qui peuvent l'être et, en particulier, certains mobiliers métalliques. De plus, depuis fin 2006, les sacs distribués en propre par Relais H (à l'exception des sacs publicitaires) sont des sacs biodégradables en amidon de maïs. Ce qui représente une importante avancée environnementale puisque plus de 12 millions de sacs de cette nature sont en moyenne distribués aux consommateurs chaque année.

- Chez Hachette Books Group, les Green Teams ont pour vocation de proposer des initiatives locales de réduction de consommation d'énergie ou de déchets.
- Chez Hachette Livre en France, les déchets des corbeilles de bureau sont récupérés par une société spécialisée (la Corbeille Bleue) qui valorise et recycle les déchets. Quant aux PC, imprimantes et écrans d'ordinateurs du siège et des filiales françaises, ils sont récupérés par la société Atelier Bocage, filiale de l'ONG Emmaüs qui les valorise.

Enfin, chez Lagardère Ressources à Paris, un programme d'initiatives Développement Durable (tri des déchets, isolation, économies d'énergie...) a été mis en place.

### 5-3-2 LAGARDÈRE, UN GROUPE DE MÉDIAS ACTEUR D'UNE RESPONSABILITÉ CITOYENNE

Au-delà du respect de la loi NRE qui concerne principalement le fonctionnement interne de l'entreprise, le groupe Lagardère est conscient de sa responsabilité particulière en tant que groupe de médias. Il sait que les messages et informations véhiculés par ses magazines, livres, productions audiovisuelles, chaînes de radio ou télévision, sites internet ont un impact immatériel fort sur l'ensemble de la société. Face à cette responsabilité, le groupe Lagardère s'engage à créer du lien culturel et social, à promouvoir les valeurs du Développement Durable et à harmoniser innovation numérique et écologique.

#### 5-3-2-1 UN CRÉATEUR ENGAGÉ DE LIEN SOCIAL ET CULTUREL

Les activités de Lagardère constituent un vecteur essentiel de la culture et de la diversité culturelle. Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable** et respectueux des attentes de la société. Le Groupe veille à ce que ce contenu soit également accessible à tous les publics et à ce que les lecteurs, auditeurs, spectateurs et internautes puissent interagir avec les producteurs de contenus.

Au-delà de cet engagement, le Groupe souhaite prendre une place active pour faire avancer tous les débats qui concernent ce monde des médias en pleine mutation.

Enfin, 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**. Ce dernier transparaît principalement dans les actions menées par la Fondation Jean-Luc Lagardère, le Lagardère Paris Racing et TeamLagardère, mais aussi au travers des actions menées par les branches du Groupe.

#### A) VIS-À-VIS DE SES CLIENTS : OFFRIR UN CONTENU RESPONSABLE

En tant qu'acteur majeur des médias et en vue de satisfaire les attentes et la curiosité de tous, Lagardère s'attache à **délivrer au public des contenus variés** (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) **à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation** (livres, magazines, journaux, sites, chaînes télévisées, radios et sociétés de production), **favorisant ainsi l'accès à la culture et la promotion de la diversité des opinions et des idées** tant sur le plan national qu'international.

Les sociétés de Lagardère Active agissent par ailleurs pour une programmation et une diffusion responsables : le prévisionnage des programmes et la relecture des articles à paraître apportent une sécurité indispensable dans un domaine où la sensibilité du public, en particulier des plus jeunes, doit être préservée.

#### A-1 LA DIVERSITÉ DES CONTENUS ET DES SUPPORTS

Le Groupe, en tant qu'acteur majeur des médias, a pour objectif de proposer à ses auditeurs, téléspectateurs, internautes et lecteurs un contenu répondant à leurs attentes en termes de qualité et de diversité.

Lagardère Services, qui anime un réseau international de près de 4 000 magasins, assure la distribution et/ou la commercialisation de journaux et magazines dans plus de vingt pays.

- L'offre proposée par le pôle audiovisuel de Lagardère Active favorise l'accès du public à des contenus culturels variés :
  - Europe 1 s'est positionnée en 2008 comme une radio généraliste et populaire, construite autour d'une information rigoureuse, donnant une large place aux événements et aux débats. Une nouvelle radio, Europe 1 sport, entièrement dédiée au sport est entrée dans le giron de Lagardère Active en 2008 ;
  - les radios musicales (Virgin Radio et RFM en France et 23 radios essentiellement musicales à l'international) et les chaînes musicales du Groupe permettent de promouvoir la diversité des expressions artistiques en diffusant des contenus de genres très variés ;
  - les chaînes jeunesse offrent une grande diversité de genre (animation, fiction, émissions, documentaires...) dans leurs programmes. Mais chaque chaîne a son identité: humour pour Canal J, éveil et découverte pour Tiji, compréhension de l'autre et culture pour Gulli et divertissement pour Filles TV ;
  - les sociétés de production et de distribution audiovisuelle du Groupe proposent aux chaînes de télévision des programmes de stock (fictions, documentaires, animations) et de flux (magazines, divertissements, access prime time) . La richesse de leur catalogue, qui représente au total environ 14 000 heures de programme, a vocation à favoriser l'accès à une gamme diversifiée de contenus ;
- Lagardère Publishing a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, connaissance, culture et divertissement ;

- Avec près de 240 titres publiés dans le monde, le pôle Presse Magazine Internationale couvre une large palette de familles de presse. Lagardère Active s'est enrichie en 2008 de nouvelles thématiques avec l'acquisition de *Psychologies Magazine*, *Modes et Travaux* et *Art et Décoration*.

Enfin, l'autonomie et l'indépendance des éditeurs de Lagardère Publishing et Lagardère Active contribuent à la grande variété des contenus éditoriaux de ces deux branches.

## A-2 LA VIGILANCE VIS-À-VIS DE LA PUBLICITÉ

La réglementation s'est renforcée, la profession des publicitaires ayant signé en avril 2008 avec le ministère de l'économie et l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) une "charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable."

Désormais, toute publicité qui utilise une "revendication, indication ou présentation, sous quelque forme que ce soit (...) à titre principal ou accessoire, établissant un lien entre les marques, produits, services ou actions d'un annonceur et le respect de l'environnement" doit être soumise à un contrôle a priori, soit avant diffusion, de l'ARPP. Lagardère Publicité, soucieuse de respecter cette procédure d'autorégulation professionnelle, consulte systématiquement l'ARPP avant de diffuser une campagne nationale qui aurait recours à de tels arguments.

De façon générale, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise. Elle s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active qui intervient régulièrement auprès des sociétés chargées de la commercialisation des espaces publicitaires pour les conseiller (notamment concernant les domaines réglementés de la publicité).

De la même manière, la Direction Juridique de Lagardère Active répond aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et internet).

Chaque Directeur de publication ou d'antenne est responsable des questions de déontologie éditoriale, conformément à la réglementation. L'ensemble des publicités des secteurs réglementés sont systématiquement soumises à l'appréciation de la Direction Juridique.

## A-3 LA PROTECTION DE LA JEUNESSE

Les diffuseurs du Groupe veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). À cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs.

Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

- Certains programmes diffusés sont également destinés à informer et protéger les mineurs.
- Compte tenu de l'âge de leur public, les chaînes jeunesse du Groupe sont particulièrement attentives à l'éthique journalistique et à la protection de la jeunesse.
- Ainsi Gulli et Tiji ont mis en place un comité d'éthique composé d'experts et de spécialistes de l'enfance habilité à se prononcer sur la ligne et les choix éditoriaux de ces chaînes. Gulli a par ailleurs mis sur pied un Observatoire Gulli, destiné à suivre la relation entre les enfants et l'écran et a organisé en janvier 2008 un colloque consacré à ce sujet, intitulé "Enfants, écrans, qui dévore qui ?".

À noter également que la Gullibox, lancée en juillet 2008 par la chaîne, dispose d'une double fonction "contrôle parental".

Dans le cadre de ses programmes, la Direction des radios musicales veille aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elle est particulièrement attentive à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de ses jeunes auditeurs.

Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots ou la mise en place de bannières publicitaires pour des associations consacrées à la protection de l'enfance.

Sur le site internet Doctissimo, un poste de modératrice dédiée à la protection des mineurs a été créé en 2007.

Enfin, chez Lagardère Services, le réseau des magasins Relay, soucieux de participer à la protection de l'enfance, a soutenu en 2008, comme il le fait depuis de nombreuses années, simultanément dans près de dix pays, des associations de protection de l'enfance (Unicef, Caritas, Croix Rouge, etc.)

**A-4 L'ÉTHIQUE JOURNALISTIQUE**

Au sein du pôle Presse Magazine France, en France, une charte de déontologie (cf. § B-2) est remise à chaque journaliste. Elle définit précisément les comportements éthiques auxquels les journalistes de l'ensemble des rédactions sont soumis. Cette charte défend également l'autorégulation de la profession et dénonce les menaces de censure de la presse.

Au sein du pôle audiovisuel, la Direction Générale d'Europe 1 veille particulièrement au respect de la déontologie de la profession de journaliste, qu'elle considère comme garante de la crédibilité de l'entreprise et dont la violation pourrait porter sévèrement atteinte à son activité. Cette vigilance est exercée de la même manière par la Direction Générale des radios musicales auprès des rédacteurs en chef.

De même, les sociétés de production veillent à l'éthique journalistique dès le recrutement des journalistes, qui doivent posséder leur carte de presse ou une formation garante d'une approche déontologique du métier de journaliste. Il est à noter qu'en matière de télévision, les choix éditoriaux des producteurs sont validés par les chaînes avant la diffusion. Par ailleurs, les sociétés de production audiovisuelle doivent respecter des règles contractuelles imposées par le CSA et les diffuseurs en matière éthique.

**A-5 L'ACCESSIBILITÉ DE NOS CONTENUS**

Lagardère Active est particulièrement vigilante en matière d'accessibilité des contenus audiovisuels aux sourds et malentendants.

*Télé 7 Jours* et *TV Hebdo* militent en faveur de l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes sourdes et malentendantes. Ces magazines ont interpellé les chaînes sur cette problématique et ont par ailleurs créé une signalétique indiquant aux sourds et malentendants les programmes et émissions avec sous-titrage télétexte.

Les chaînes du pôle Télévision du Groupe mettent en place le sous-titrage dans le cadre des accords prévus avec le CSA.

**A-6 L'ÉCOUTE DE NOS CLIENTS**

L'écoute des téléspectateurs, auditeurs, lecteurs, internautes et clients du Groupe garantit l'adéquation des contenus proposés à leurs attentes. C'est pourquoi le Groupe porte une attention toute particulière à l'opinion de sa clientèle.

Les points de vente Relay disposent, en France, d'un numéro vert par le biais duquel les clients peuvent faire des réclamations, mais aussi des propositions et des remarques. Par ailleurs, Relais H réalise régulièrement des sondages d'opinion de la clientèle. Des "focus groupes", qui réunissent des consommateurs afin de mieux cerner leurs attentes dans différentes situations, par exemple dans le métro, sont également organisés.

La plupart des filiales de Lagardère Active ont mis en place leur propre système de rencontre avec les clients, historiquement par le biais du "courrier des lecteurs" puis, plus récemment, par la création de blogs et de forums.

Les radios et chaînes du Groupe disposent également des résultats d'audience Médiamétrie pour mesurer la satisfaction de leurs auditeurs et téléspectateurs.

Les sites internet (Doctissimo, Psychologies, Version Femina...) sont également d'excellents vecteurs de communication. Le forum de Doctissimo, désormais premier forum francophone où 150 000 messages sont postés chaque jour, est un lieu d'échanges, de partage des connaissances, de soutien et d'entraide.

**B) VIS-À-VIS DU MONDE DES MÉDIAS : ÊTRE UN ACTEUR DYNAMIQUE DU SECTEUR****B-1 PARTICIPATION AUX ORGANISATIONS SYNDICALES ET AUX GRANDS DÉBATS SUR LE SECTEUR**

Le Groupe est présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. Il participe à ce titre à des négociations avec les partenaires sociaux français.

D'importantes réformes du secteur des médias ont été entreprises en 2008 en vue d'une mise en œuvre dès 2009. Lagardère Active a pris part aux débats préalables à la mise en œuvre de ces réformes par les pouvoirs publics et les professionnels.

Les travaux des États généraux de la presse écrite ont été l'occasion de quatre mois de débats riches et approfondis sur les conditions d'un retour à la croissance de la presse française et d'une prise de conscience partagée sur l'urgence des réformes. Lagardère Active a pris une part très active à ces travaux, contribuant à la réflexion collective tant par ses contributions écrites que par celles de ses représentants au sein des différents pôles.

## B-2 DÉFENSE DE LA LIBERTÉ DE LA PRESSE

Avec une activité orientée sur l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

En 2008, 60 journalistes ont été tués, selon Reporters Sans Frontière (RSF) et 139 emprisonnés.

Au sein de la Lagardère Services, Relay France soutient depuis près de dix ans Reporters Sans Frontière (RSF) en vendant l'ouvrage photographique annuel de l'association et en lui reversant l'intégralité des bénéfices.

D'autres filiales du Groupe soutiennent RSF : dons, mise à disposition des réseaux de distribution pour la promotion de ses ouvrages, attribution d'espaces publicitaires.

L'action de Lagardère en faveur de la liberté de la presse se traduit également par l'implication dans des associations telles que l'association Presse-Liberté, qui a pour objet la défense et la promotion de la liberté de la presse. Ou encore par le partenariat avec le festival international du photojournalisme "Visa pour l'image", à Perpignan, dont c'était en 2008, la vingtième édition.

## B-3 PROMOTION DES JEUNES TALENTS DANS L'UNIVERS DE LA PRESSE

La Bourse des Talents (voir plus bas) de la Fondation Jean-Luc Lagardère récompense chaque année de jeunes talents dans l'univers de la presse. Sur les dix bourses offertes par la Fondation, trois le sont dans cet univers, celle de "journaliste de presse écrite", celle de "photographe", celle d' "auteur de documentaire".

En 2008, la Fondation Elle (voir plus bas) a noué un partenariat avec la Fondation Jean-Luc Lagardère. Lors de la soirée de la Bourse des Talents en décembre 2008, la directrice de la rédaction de *Elle* a ainsi remis à trois jeunes lauréates des "bourses Anna Politkovskaïa", du nom de la journaliste russe assassinée en 2006. Cette collaboration a pour but de permettre à des jeunes filles, vivant dans des pays où l'exercice du métier de journaliste est difficile, de venir étudier à Paris au CFJ (Centre de formation des journalistes).

Au sein des branches du Groupe, la promotion des talents est aussi une valeur constante. Ainsi la Bourse Lauga d'Europe 1 a-t-elle récompensé en 2008, comme chaque année, un étudiant journaliste qui a obtenu un stage de trois mois à la rédaction.

## C) VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : RENFORCER NOTRE ENGAGEMENT LARGEMENT PORTÉ PAR LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

La **Fondation Jean-Luc Lagardère** a pour vocation de relayer l'engagement du Groupe dans les domaines de la culture et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

Mais l'implication du Groupe se fait aussi au travers de ses différentes filiales (parfois en partenariat avec la Fondation, parfois de façon autonome) qui nouent chaque année des partenariats avec de nombreux événements culturels ou sportifs.

Le Prix "Les Femmes Version Femina", par exemple, en partenariat avec Le Crédit Mutuel, récompense chaque année trois femmes non élues, dont l'action de proximité, en France, se situe dans les domaines de l'environnement, de la solidarité, de l'éducation, de la défense du patrimoine culturel. Le magazine *Paris Match* parraine de son côté des dizaines de manifestations culturelles (expositions, opéras, cinémas, festivals).

Chez Lagardère Sports, World Sport Group participe au Fond d'Éducation Libanais. L'Open Suédois de Tennis Catella organisé par PR Event est impliqué dans la lutte contre le cancer en collectant des fonds lors du tournoi et dans un programme de protection pour l'enfance au travers de l'organisation d'un tournoi de tennis junior. Quant à Upsolut, les participants à leurs compétitions sont invités à faire des dons en faveur de l'aide et l'éducation des enfants en Allemagne.

Le Groupe contribue également à l'action de nombreuses associations ou œuvres caritatives, à vocation sociale ou humanitaire, sous forme :

- de soutien financier (en 2008, le Groupe et ses filiales ont distribué près de trois millions d'euros à diverses associations) ;
- de mise à disposition de moyens (au travers de dons d'espaces publicitaires, offerts par les magazines, radios, télévisions et les régies du Groupe en France comme à l'étranger) ;
- des dons de CD et DVD aux services de communication de plusieurs grands hôpitaux et à des associations œuvrant auprès des enfants hospitalisés.

L'engagement du Groupe peut enfin se traduire par une aide apportée par certains collaborateurs, avec le soutien de leur Direction, à des projets de réinsertion, ou d'animation en faveur de personnes fragilisées.

### L'engagement auprès des femmes

Favoriser l'éducation, la formation et l'émancipation des filles et des femmes dans le monde est un objectif poursuivi par le Groupe à la fois dans ses contenus et dans les manifestations ou partenariats qu'il noue.

#### LA FONDATION D'ENTREPRISE ELLE

Créée en décembre 2004, la Fondation d'entreprise ELLE est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : "Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société". Le constat est simple et édifiant : sur 100 enfants non scolarisés dans les pays en développement, 60 % sont des filles. La Fondation encourage des initiatives innovantes et pérennes en faveur de la scolarisation des petites filles, de l'insertion économique des femmes sans qualification par la formation professionnelle et de l'octroi de bourses d'études supérieures pour des jeunes filles en situation financière difficile. En 2008, six nouveaux projets ont été initiés. Un en France, en partenariat avec la Maison des journalistes, afin d'aider à la réinsertion professionnelle de trois journalistes réfugiées politiques. Et cinq à l'international, en Tchétchénie, en Palestine, en Chine, en Inde et au Kenya. Sans compter l'extension d'un programme en Algérie.

## C-1 L'ENGAGEMENT DANS LE DOMAINE DE LA CULTURE

### La création artistique

La **Fondation Jean-Luc Lagardère** attribue chaque année, depuis 1989, des Bourses des Talents à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. À ce jour, 166 lauréats dans les catégories écrivain, libraire, journaliste de presse écrite, photographe, scénariste de télévision, producteur de cinéma, musicien, créateur numérique, auteur de film d'animation et auteur de documentaire ont reçu au total la somme de 3 865 000 euros, dont 285 000 euros remis en 2008.

De juillet à décembre 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère a activement soutenu la Saison culturelle européenne mise en œuvre par Culture France. Celle-ci était organisée à l'occasion de la présidence française de l'Union Européenne par les ministères des affaires étrangères et de la culture.

Mais elle a aussi réaffirmé son ambition de mettre en lumière de nouveaux artistes et d'ouvrir la culture au plus grand nombre en prolongeant son soutien à des projets culturels comme le *Marathon des mots* ou le *Festival Europavox*.

Si la dimension européenne était particulièrement forte en 2008, la Fondation a également poursuivi en 2008 sa contribution au rayonnement international extra européen de la culture française.

Dans le domaine de la promotion des jeunes talents culturels ou sportifs, au service du lien social, le groupe Lagardère, via la Fondation Jean Luc Lagardère, s'est engagé dans une nouvelle initiative en 2008, au côté du ministère de la ville et d'autres entreprises. L'opération baptisée "**Passerelle vers l'excellence**" concerne des jeunes des zones urbaines dites sensibles qui ont la passion du sport ou de la musique.

Les chaînes musicales du pôle Télévision ont mis en place, via une convention avec le CSA, des quotas "nouveaux talents".

Enfin, sur internet, le site Fluctuat.net acquis par le Groupe avec Doctissimo œuvre également beaucoup pour la promotion des talents émergents, en étant notamment partenaire de la collection Exprim chez Sarbacane dont le but est de promouvoir de jeunes talents, notamment issus des banlieues, qui perpétuent une tradition de littérature orale comme celle du conte.

### L'éducation "hors des lignes"

La Fondation Jean-Luc Lagardère a poursuivi en 2008 sa participation à l'expérimentation menée par Sciences Po dans cinq lycées de la Seine-Saint-Denis. Cette action vise à tester de nouvelles méthodes d'enseignement et à donner davantage de place au sport et à l'art afin de lutter contre l'échec scolaire. La Fondation, qui verse une subvention annuelle, a mis en place des ateliers de musique, théâtre, création numérique et sport animés par des lauréats des Bourses des Talents et des professionnels de TeamLagardère. Ainsi, en 2008, un des lauréats de la Bourse des Talents création numérique, spécialiste des jeux vidéo, a organisé un atelier sur les téléphones portables.

Un autre partenariat unit le groupe Lagardère à Sciences Po, via la Fondation, le TeamLagardère et le Lagardère Paris Racing pour un programme de formation continue qui permet à de jeunes sportifs de haut niveau de poursuivre parallèlement aux entraînements sportifs un enseignement académique afin de préparer leur reconversion. Lancé en 2007 avec 18 élèves, le programme s'est poursuivi en 2008 en accueillant huit nouveaux sportifs.

Les enseignements sont adaptés au rythme et aux contraintes de leur carrière sportive, avec un socle de culture générale et le choix entre quatre majeurs : l'entreprise, les médias, le mouvement associatif, les relations internationales.

### **La promotion de la lecture**

Soutien de concours ou de prix littéraires, soutien à des ateliers de lecture ou écriture, dons de livres à des publics fragilisés, lutte contre la censure, les activités de promotion de la lecture, largement portées par Lagardère Publishing, sont diverses sur les cinq continents.

Parmi les nouvelles actions menées en 2008, l'événement le plus significatif est sans doute l'opération de donation lancée par Hachette Livre International grâce à la Fondation Jean-Luc Lagardère de 100 000 exemplaires d'une nouvelle édition du "dictionnaire universel" destinés aux enseignants de Madagascar, du Bénin, du Burundi et de Haïti afin de renforcer leur pratique et leur enseignement du français.

### **Le soutien à la recherche**

Principalement orientées vers le domaine du numérique ou plus largement de l'innovation, les actions de la Fondation en faveur de la recherche, qui contribuent notamment à la réduction de la fracture numérique, seront développées dans la dernière partie de ce chapitre (cf. § 5-3-2-2)

## **C-2 L'ENGAGEMENT DANS LE MONDE DU SPORT**

En la matière, le groupe Lagardère a deux ambitions :

- 1) Faire du sport le meilleur chemin d'accès à la culture en en développant la dimension éducative et citoyenne ;
- 2) Donner les moyens de progresser aux sportifs de haut niveau, revaloriser leur place dans la société et élargir leurs possibilités de reconversion.

Outre les actions menées directement par Lagardère et décrites ci-après, de nombreux partenariats et parrainages sont établis par les filiales de Lagardère ; en particulier, les radios et chaînes du Groupe nouent chaque année un nombre important de partenariats avec des fédérations sportives dans le cadre des événements qu'elles organisent.

### **Le sport, chemin d'accès vers la culture**

En 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère a développé de nombreux programmes autour du sport et de la cohésion sociale. Parmi ceux-ci, elle a renforcé son soutien à des associations comme :

- Ping Attitude (animée par Jean-Philippe Gatien) ;
- Fête le Mur (animée par Yannick Noah) ;
- Rugby Spirit 93 en collaboration avec le Centre National des Sports de la Défense (CNSD) et Sciences Po. Il s'agit d'un atelier sportif hebdomadaire pour des lycéens de Seine-Saint-Denis animé par des éducateurs diplômés du ministère de la défense.
- Boxing Beats à Aubervilliers qui allie sport et soutien scolaire et mise sur le slam pour donner le goût d'écrire et intégrer de jeunes boxeurs.

La Fondation a également accordé son soutien en 2008 à la Fédération Française du Sport Adapté, en parrainant la soirée "À chacun son défilé" au cours de laquelle vingt mannequins, tous licenciés de la FFSA, ont défilé pour présenter une collection de prêt-à-porter conçue spécialement pour les personnes en situation de handicap.

### **L'accompagnement des sportifs de haut niveau**

**TeamLagardère** : l'association d'un centre d'entraînement pour sportifs de haut niveau et d'un centre d'expertise scientifique appliqué au sport.

Créée en mai 2005, la société TeamLagardère a développé un programme ambitieux et novateur destiné à favoriser l'entraînement sportif de haut niveau. Ce centre associe sur un même lieu des compétences humaines et des moyens matériels modernes dans les domaines sportif, scientifique et médical afin d'optimiser une approche professionnelle et rigoureuse de l'entraînement et des compétitions internationales.

L'ensemble de ces équipes est regroupé sur le site du **Club Omnisports Paris Jean-Bouin**<sup>(1)</sup> au cœur duquel elles ont développé et finalisé en 2008 une plate-forme technique moderne comprenant des salles d'entraînement et d'évaluation.

Dans ce contexte, TeamLagardère a mis en place une charte éthique rappelant en préambule que son objectif premier est de servir le sport et de mettre ses moyens humains, matériels et financiers au service du sportif. Elle a la volonté de poursuivre cet objectif dans le respect de valeurs essentielles telles que l'honnêteté, le goût de la performance et de l'effort, et le respect de l'intégrité physique. Dans le cadre de cette charte, TeamLagardère a déployé un suivi

(1) Lagardère et le Club Paris Jean-Bouin, association loi 1901 concessionnaire du stade Jean-Bouin qui réunit trois mille membres dans six disciplines, ont noué, en janvier 2004, un partenariat institutionnel visant à accompagner ce club omnisports centenaire dans sa modernisation et son développement de la pratique sportive et à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne.

À noter par ailleurs que la Mairie de Paris a décidé de résilier unilatéralement la convention d'occupation du domaine public qui lie l'Association Paris Jean-Bouin et la Ville de Paris depuis 2004.

biologique exemplaire dont l'objectif est tout autant de lutter contre les pratiques dopantes que d'ajuster au mieux les charges d'entraînement afin d'éviter le surentraînement.

En 2008, des joueurs de tennis professionnels de renom ont bénéficié du soutien et de l'expertise de TeamLagardère comme Richard Gasquet, Michaël Llodra, Paul-Henri Mathieu, Julien Benneteau, Nicolas Mahut ou encore Alizé Cornet et Michaël Jeremiasz. Ils ont tous obtenus leur meilleur classement au sein de TeamLagardère. On soulignera tout particulièrement la progression d'Alizé Cornet, qui est passée depuis son intégration de la 300<sup>e</sup> place mondiale à la 16<sup>e</sup> place et au statut de n°1 français, ainsi que la médaille d'or de Michael Jeremiasz lors du double aux jeux Paralympiques de Pékin. Ce soutien a également concerné le groupe professionnel d'Athlétisme de TeamLagardère dans lequel Martial Mbandjock a réalisé la meilleure performance française de l'année sur 100 m (10 sec 06) et Arnaud Assoumani a obtenu la médaille d'or au saut en longueur lors des jeux Paralympiques de Pékin.

Par ailleurs, la société TeamLagardère a ouvert ses activités à d'autres disciplines et notamment de façon privilégiée aux sportifs de haut niveau du Lagardère Paris Racing. Elle a suivi plus particulièrement Laura Flessel (escrime) et Lucie Decosse (judo) pour leur préparation aux jeux Olympiques de Pékin.

TeamLagardère a vu également son *Club des Partenaires* évoluer. Il réunit désormais trois partenaires titres – Sony, Lacoste et BMW, ainsi que les entreprises suivantes – Amer Sports France ("Suunto"), Babolat, Zimmer MedizinSysteme et Matsport au titre de partenaires techniques.

Enfin, le centre d'expertise scientifique de Team Lagardère a mis en place des projets recherche et développement avec EADS, l'Université Lyon 1, l'UTC de Compiègne et l'IMASSA (ministère de la défense) afin de développer des outils technologiques au service de la performance sportive et du sport-santé. Ces programmes scientifiques ainsi que l'ensemble des activités d'expertises développées au sein de TeamLagardère laissent envisager de réelles possibilités de commercialisation.

### **Le Club Omnisports Lagardère Paris Racing**

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006, le Groupe a obtenu l'attribution des droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de La Croix Catelan, conformément à la convention d'occupation du domaine public qu'il a conclue le 20 juillet 2006, pour une durée de vingt ans, avec la Ville de Paris. Le centre sportif de La Croix Catelan était précédemment exploité par l'association (loi 1901) Racing Club de France (RCF).

En septembre 2006, dans un premier temps, le Groupe a conclu avec le RCF un accord ayant pour objet le transfert des activités des sections sportives tennis et décathlon olympique moderne attachées au centre sportif de La Croix Catelan.

Dans un second temps, fin 2006, le Groupe et le RCF se sont rapprochés et ont arrêté ensemble les règles générales de transmission, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, d'autres activités sportives du RCF. Parallèlement un bail portant sur l'immeuble abritant le centre sportif de la rue Eblé où ces activités sont principalement exercées a été conclu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et pour une durée de vingt ans avec le RCF.

Afin d'assurer la reprise des centres sportifs de La Croix Catelan et de la rue Eblé, le Groupe a créé en 2006 une société anonyme sportive professionnelle (SASP). Cette dernière est titulaire des droits d'occupation des deux centres dont elle assure la gestion.

Par ailleurs, a été créée en 2006 une association sportive omnisports loi 1901 dénommée "Lagardère Paris Racing" qui abrite les différentes sections sportives.

Les aménagements de La Croix Catelan se sont poursuivis en 2008.

#### **Sur le plan sportif et activités loisirs, les événements marquants de 2008 sont les suivants :**

Début juin a été marqué par l'ouverture de courts en gazon naturel ce qui fait de La Croix Catelan un des très rares sites en France à proposer des courts en gazon, accessibles prioritairement aux joueurs et joueuses de tennis de haut niveau jusqu'au tournoi de Wimbledon puis à tous les pratiquants.

L'Open de natation a également eu lieu pour la 2<sup>e</sup> édition du 17 au 19 juin sur le site de La Croix Catelan et a sans doute été une bonne préparation pour les nageurs français, qui se sont particulièrement illustrés lors des jeux Olympiques.

Le troisième événement de cette période a été le Mondial Paris Cadets/Trophée Lagardère organisé par la Ligue de Paris de Tennis. Cette compétition, regroupant environ 350 joueurs et joueuses venus des cinq continents et d'une quarantaine de pays, a permis aux membres du site et aux visiteurs de voir évoluer les champions de demain.

Les jeux Olympiques ont été le fait marquant de l'année sportive 2008. Le Lagardère Paris Racing y a obtenu 43 sélections, 11 médaillés dont 7 en or, 2 en argent et 2 en bronze. Ces bons résultats (comparés aux 4 médailles attendues) ont été favorisés par la collaboration avec le TeamLagardère.

À la mi-septembre, s'est déroulé le Trophée Jean-Luc Lagardère. Celui-ci a réuni les "légendes" du tennis mondial : dont notamment Stéfan Edberg, vainqueur du tournoi, Sergi Bruguera, Guy Forget..., qui se sont affrontés sur les courts de tennis de La Croix Catelan. Les tribunes n'ont pas désempilé pendant les quatre jours de l'événement.

## 5-3-2-2 UN VECTEUR MULTIMÉDIA DE VALEURS DURABLES

### A) DANS LES ÉVÉNEMENTS PORTÉS PAR SES ÉQUIPES, EN INTERNE ET EN EXTERNE

#### A-1 DES ACTIONS ET ÉVÉNEMENTS PORTÉS EN INTERNE

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre de l'information et la formation des salariés en matière d'environnement.

Chaque entité gère de façon autonome sa façon de promouvoir auprès de ses collaborateurs les valeurs ou principes du Développement Durable. Au niveau du Groupe, le site intranet a mis en ligne en 2008 un espace dédié au Développement Durable, qui devrait être amélioré en 2009.

La sensibilisation des salariés a également fait l'objet de programmes spécifiques pendant la semaine du Développement Durable. Chez Lagardère Ressources, par exemple, des conférences, affichages et expositions ont été organisés. À cette occasion un jeu dédié à la problématique du Développement Durable a été installé sur le site intranet du Groupe.

Par ailleurs tout au long de l'année, les salariés de l'ensemble du Groupe qui le souhaitent bénéficient du remboursement de leur abonnement Vélib.

#### A-2 DES ÉVÉNEMENTS À DESTINATION DU MONDE EXTÉRIEUR

L'événement le plus important a été le colloque organisé par la chaîne de télévision Gulli au sénat en janvier 2009 autour du thème de "la responsabilité des médias en matière de Développement Durable". Des spécialistes, comme Yann Arthus-Bertrand ou Érik Orsenna, des experts, des journalistes, des politiques, comme la secrétaire d'État à l'Écologie ou le représentant du ministère de l'éducation nationale, des associations du monde de l'environnement, de la famille, ont pu dialoguer autour de ce sujet majeur.

De son côté, le magazine *Première* s'est associé pour la troisième année consécutive au Festival International du Film d'Environnement organisé par le Conseil régional d'Île-de-France du 19 au 25 novembre 2008, en éditant et diffusant (sur du papier recyclé) le guide du festival à plus de 350 000 exemplaires.

### B) DANS DES CONTENUS : LIVRES, MAGAZINES, ÉMISSIONS DE TÉLÉVISION, DE RADIO, SITES INTERNET...

Au travers de certains de ses contenus et de son activité de distribution, le Groupe a vocation à sensibiliser le public aux problématiques du Développement Durable : parmi les contenus produits ou délivrés (qu'il s'agisse de livres, de magazines, de journaux, de sites internet, de programmes de radio ou de télévision ou encore de production audiovisuelle) certains traitent du Développement Durable et permettent ainsi au public de prendre conscience des enjeux qui y sont attachés.

**En matière d'Édition**, Lagardère Publishing a été particulièrement prolifique en 2008, dans l'ensemble de ses maisons d'édition, en publiant des ouvrages de pédagogie ou de débats. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- chez Marabout un guide *Éco-citoyen, À vous d'agir !* ou encore *Trucs et astuces pour une maison écolo* ;
- chez Pluriel : *Urgence Planète Terre. L'Esprit humain face à la crise écologique*, d'Al Gore ;

En livre de poche, *La Planète en péril*, de Jean Marie Pelt ;

Aux éditions du Chêne, livres d'art, *Maisons écolos...*

**En matière de Presse**, les magazines du Groupe (notamment *Paris Match* et *Psychologies*) ont consacré de nombreux dossiers ou articles au Développement Durable et à la santé, le plus souvent sous l'angle de la prévention. L'alcoolisme, le tabagisme, l'anorexie sont également très souvent abordés.

**Psychologies magazine** a créé en janvier 2008 une section *Vivre ensemble*, qui couvre les questions d'environnement, de solidarité, de réseaux sociaux en ligne et dans la vraie vie. Une page *Psycho s'engage* lancée en juillet-août 2008 relaie tous les mois les actions individuelles des membres de la rédaction pour réduire leur impact environnemental.

Le magazine *Elle Déco*, le *Journal de la Maison* et *Maison et Travaux* ont également consacré de nombreux sujets et dossiers au Développement Durable tout au long de l'année 2008.

**Les supports audiovisuels** ont eux aussi été prolifiques sur le sujet.

Parmi ceux-ci, il faut noter la chronique quotidienne Développement Durable diffusée chaque matin sur Europe 1.

Les antennes des chaînes jeunesse ont à nouveau diffusé des programmes concernant le Développement Durable à destination des enfants.

### GULLI MA PLANÈTE

En 2008, la chaîne citoyenne gratuite pour les enfants et la famille a fait un pas de plus sur la voie du Développement Durable en lançant son logo **Gulli ma Planète**. Gulli, via ce nouveau label, aborde ainsi les dangers qui pèsent sur l'avenir de la Terre et les conséquences de ces dangers, sur son antenne, sur son site web et sur son magazine papier :

Sur son site web, le nom de la rubrique écologie est devenue "Gulli ma Planète" et des contenus spécifiques sont développés sur le sujet du Développement Durable avec un accès possible aux contenus de l'ADEME. Un dispositif spécial "Greenquizz" a également été mis en place en partenariat avec l'ONG Planète Urgence pour permettre aux enfants de prendre part à un vaste programme de reforestation tout en se formant sur la thématique de la préservation de la planète.

Le magazine Gulli "le Mag" intègre régulièrement désormais un dossier écocitoyen.

Enfin, le label **Gulli ma Planète** est associé à des salons, festivals, sorties cinéma, DVD, livres, etc.

Les maisons de production du Groupe sont également concernées.

Ainsi Image et Compagnie, et Maximal Production, par exemple, ont produit en 2008 plusieurs documentaires consacrés au climat, à la santé, à la prévention, à la nutrition.

Les sites internet Psychologies.com et Doctissimo, qui possèdent chacun des blogs et forums dédiés au Développement Durable, abordent régulièrement tous ces sujets, sous forme de dossiers ou d'interviews.

La promotion de la diversité est une thématique qui répond également aux exigences du Développement Durable.

Ainsi la chaîne musicale Mezzo, qui rassemble 16,5 millions d'abonnés dans 39 pays 24 heures sur 24, a-t-elle participé activement à la diffusion de la diversité des origines et des cultures en 2008.

## 5-3-2-3 UN ACTEUR DYNAMIQUE DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Le groupe Lagardère a su, au fil des ans, s'adapter aux différents modes de diffusion des contenus et répondre aux attentes évolutives des consommateurs. Presse écrite, livres, télévision, radio, sites internet, le Groupe est aujourd'hui présent sur tous les supports de diffusion de l'information, réussissant un équilibre harmonieux entre des activités qui véhiculent des images écologiques opposées. Le papier fait en effet figure d'ennemi de l'environnement alors que les activités numériques, du fait de leur dématérialisation, apparaissent respectueuses à l'égard de celui-ci.

La situation est bien sûr plus complexe qu'il n'y paraît. Le papier est incontestablement plus écologique qu'on ne le pense et le numérique moins qu'on ne le dit.

L'industrie papetière européenne se mobilise en effet depuis de nombreuses années pour contrôler ses rejets et déchets, limiter ses consommations d'eau ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre, recycler l'eau, certifier les exploitations forestières et créer des labels responsables.

Dans le même temps, les premières études réalisées sur les impacts écologiques des infrastructures numériques précisent que celles-ci, qui offrent par ailleurs des opportunités réelles d'innovation, ont bel et bien un impact écologique.

Conscient de ce nouvel enjeu, le groupe Lagardère entend concilier sa volonté de se développer et d'innover dans l'information numérique avec le souci d'être à la pointe en matière de responsabilité écologique.

### A) UN GROUPE CONSCIENT DE L'IMPACT ÉCOLOGIQUE DES INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES

#### A-1 UNE ATTENTION SOUTENUE AUX PREMIÈRES DONNÉES SUR LE SUJET

Le groupe Lagardère s'intéresse aux études d'impact des infrastructures numériques qui circulent sur le sujet. Dans le cadre de ses Bilans Carbone® (cf. p. 98) il a également calculé les émissions de CO<sub>2</sub> d'une page internet et de l'utilisation d'un e-reader. Si tous les indicateurs démontrent que la production des machines est plus consommatrice que leur utilisation, l'empreinte écologique des Tic (**T**echnologies de l'**i**nformation et de la **c**ommunication) existe aussi. Il faut notamment prendre en compte le recyclage des déchets issus des composants, dont certains contiennent des produits toxiques au traitement spécifique.

Conscient des enjeux environnementaux liés à cette évolution, le groupe Lagardère entend accompagner au plus près les progrès écologiques potentiels de ces infrastructures numériques appliqués à la diffusion des contenus et ainsi faire en sorte de se diriger progressivement vers une société de l'information réellement durable.

## A-2 UNE RÉFLEXION ENGAGÉE POUR RÉDUIRE SON PROPRE IMPACT

Le nouveau comité de pilotage Développement Durable a initié une réflexion globale sur ce sujet au dernier trimestre 2008, alors que certaines unités ont d'ores et déjà intégré la problématique écologique des infrastructures numériques dans leurs différentes actions. L'installation en 2009 sur un même lieu de toutes les équipes travaillant sur le numérique (environ 500 personnes) devrait donner lieu à de nouvelles bonnes pratiques en la matière. Un vaste programme de rationalisation du parc d'imprimantes et de sensibilisation des salariés sur le sujet a été lancé, début 2009, pour s'étendre à l'ensemble du périmètre de Lagardère Active. Et une réflexion sur la réduction de l'empreinte des sites internet a également été engagée en 2009.

Chez Lagardère Ressources, un travail est en cours sur l'ergonomie des postes de travail, la consommation électrique et la dissipation calorifique des équipements informatiques. La téléprésence, qui permet de communiquer à distance, fera par ailleurs l'objet d'une étude en 2009, afin de limiter les déplacements physiques générateurs de pollution. Enfin, dans le cadre du Green IT, la DSI du Groupe Lagardère intègre désormais un volet Développement Durable dans ses appels d'offres.

De son côté, la chaîne de télévision Gulli, qui a lancé en 2008 sa Gullibox (adaptateur TNT) avec Metronic, a pris soin que celle-ci, par ailleurs emballée dans du carton recyclable, soit basse consommation et ne consomme qu'1,5 W en veille.

## B) UN GROUPE QUI ENTEND CONCILIER INNOVATION ET RESPONSABILITÉ

Le numérique est devenu un axe de développement stratégique majeur du groupe Lagardère avec le rapprochement, fin 2006, des activités presse magazine, radio, télévision, internet, au sein de Lagardère Active et la création d'une direction spécifique aux activités numériques. Le chiffre d'affaires internet du Groupe représentait 1 % en 2006 et 3 % en 2007. En 2008, avec 15,3 millions de visiteurs uniques sur ses sites, Lagardère Active est devenu le premier groupe média français sur internet (février 2008, Nielsen Netratings) ;

Les autres branches du Groupe ne sont pas en reste. En 2008, Lagardère Publishing a fait l'acquisition de Numilog, distributeur de livres électroniques. Par l'intermédiaire de cette plate-forme, Lagardère a également contribué au lancement du Sony Reader, le premier livre numérique au monde. Environ 2 000 titres Hachette étaient disponibles sur ce support dès son lancement fin octobre 2008. Hachette Livre a par ailleurs lancé en mai 2008 une encyclopédie numérique contributive et gratuite (encyclopédie-larousse.fr).

En septembre 2008, le kiosque numérique de Lagardère Services a reçu le Trophée e-commerce de l'Innovation technologique. Par ailleurs, HDS Digital et WWF ont poussé plus en avant leur partenariat en lançant en avril 2008 l'éco-Forfait WWF illimité, le premier forfait au monde pour télécharger de la presse en illimité (1 euro par forfait souscrit étant reversé à WWF pour soutenir son programme de sauvegarde des forêts de Nouvelle-Calédonie). Fin 2008, ce support interactif comptait déjà 200 000 clients à qui il proposait plus de 500 titres (magazines, livres, BD) en téléchargement.

## B-1 LE NUMÉRIQUE, UNE PLATE-FORME ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le numérique et les TIC sont perçus comme de formidables outils de Développement Durable. En termes de démocratisation et d'accessibilité des connaissances, de transmission et diffusion de l'information, de pédagogie et d'éducation, ces technologies constituent des vecteurs révolutionnaires au service de la démocratie participative et du Développement Durable.

Certains sites de Lagardère Active (notamment ceux de Psychologies, Doctissimo et Gulli) intègrent déjà l'environnement et le Développement Durable au niveau de leurs contenus.

Par ailleurs, la nouvelle direction du Développement Durable du Groupe a initié à destination des salariés qui le souhaitent un fil d'infos électronique hebdomadaire qui recense et souligne toute initiative (en interne ou à l'extérieur) dans le domaine du Développement Durable.

## B-2 LE GROUPE LAGARDÈRE ENGAGÉ CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE

La lutte contre la fracture numérique est un enjeu auquel le groupe Lagardère, présent à la fois sur l'internet mais aussi sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) destinée à remplacer totalement la télévision analogique d'ici à 2011, se doit de s'associer. Le 4 février 2009, la chaîne Gulli a participé activement au passage à Coulommiers de la télévision analogique à la télévision tout numérique.

Une large part des projets de recherche soutenus par la Fondation Jean-Luc Lagardère contribuent ainsi à la réduction de cette fracture.

Ainsi, la Fondation est devenue en 2008 mécène de l'Ircam (Institut de recherche et coordination acoustique/musique), les deux organisations partageant la même volonté d'inscrire la culture numérique au cœur des métiers artistiques et ainsi développer les "arts numériques". La Fondation soutient par ailleurs le "Digital Pathway Program", un programme de formation et d'accès à l'emploi dans le domaine du numérique, destiné aux jeunes issus de quartiers défavorisés.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a également continué à financer en 2008 une bourse dans le cadre d'un partenariat noué avec la fondation Supélec, autour d'un projet baptisé *Le défi du sémantique à l'heure du numérique*.

Dans le cadre des bourses des Jeunes Talents récompensés chaque année par la Fondation, la bourse "Créateur Numérique" a été attribuée en 2008 à un projet de développement d'une plate-forme d'information multimédia (type rue89) sur le Cambodge et les Cambodgiens montée avec un réseau de correspondants et un soutien numérique. Un prix spécial a en outre été remis par la fondation à un projet de développement d'un portail internet assurant la promotion des livres sonores.

Enfin, la Fondation Jean-Luc Lagardère a également poursuivi son soutien au Red-Star Lab qui, adossé au club de football légendaire de Saint-Ouen, s'impose comme un véritable laboratoire d'activités numériques. En initiant des jeunes issus de quartiers sensibles aux TIC, le Red-Star Lab contribue à sa manière à la réduction de la fracture numérique.

Face à cette question de l'impact écologique des infrastructures numériques qui se pose depuis peu de temps à tous les intervenants du secteur, le Groupe a fait preuve d'anticipation et cherche à privilégier les technologies les plus respectueuses de l'environnement.

Son Pôle innovation (Polinn), mis sur pied en 2006, participe activement à la réflexion autour du numérique. De même, une réflexion sur la sécurité se posera dans les années futures face au développement massif des nouvelles infrastructures numériques ou électromagnétiques.

Le groupe Lagardère entend ainsi, dans ce domaine comme dans celui de ses activités liées au papier, assurer l'équilibre entre l'excellence et la responsabilité.

## /// Tableau de correspondance avec la loi NRE

<b>Thèmes sociaux</b> (Article R225-104 Code de commerce)	<b>Paragraphes</b>
Effectif total, embauches (CDD/CDI), licenciements et motifs, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure	5-3-1-2 - A-1
Plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches et mesures d'accompagnement	5-3-1-2 - A-1 & A-5
Organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les temps pleins et les temps partiels, absentéisme et motifs	5-3-1-2 - A-1
Rémunérations et évolution, charges sociales, intéressement, participation et plans d'épargne salariale, égalité professionnelle hommes/femmes	5-3-1-2 - A-2 & A-3
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	5-3-1-2 - A-5
Conditions d'hygiène et sécurité	5-3-1-2 - A-6
Formation	5-3-1-2 - A-4
Emploi et insertion des travailleurs handicapés	5-3-1-2 - A-2
Œuvres sociales	5-3-1-2 - A-5
Importance de la sous-traitance et manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	5-3-1-2 - B-1
Manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	5-3-1-2 - A-5
Relations entretenues avec la société civile [associations d'insertion, de défense de l'environnement, de consommateurs, établissements d'enseignement...]	5-3-1-2 - B-2

<b>Thèmes environnementaux</b> (Article R225-105 Code de commerce)	<b>Paragraphes</b>
Consommations en eau, matières premières et énergie	5-3-1-2 - C-3
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5-3-1-2 - C-2 & C-3
Rejets, nuisances et déchets	5-3-1-2 - C-3
Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	5-3-1-2 - C-1
Démarches d'évaluation/certification entreprises	5-3-1-2 - C-1
Services internes de gestion de l'environnement	5.3.1.1 - A
Formation et information des salariés	5-3-1-1 - A-4 5-3-1-2 - A-4 & 5-3-2-2 - A-1
Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution	3-6-1 & 7-4-3-2 - D-6
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement	3-6-2
Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement	3-6-2
Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les articles 1 à 6	5-3-1-2 - C-1