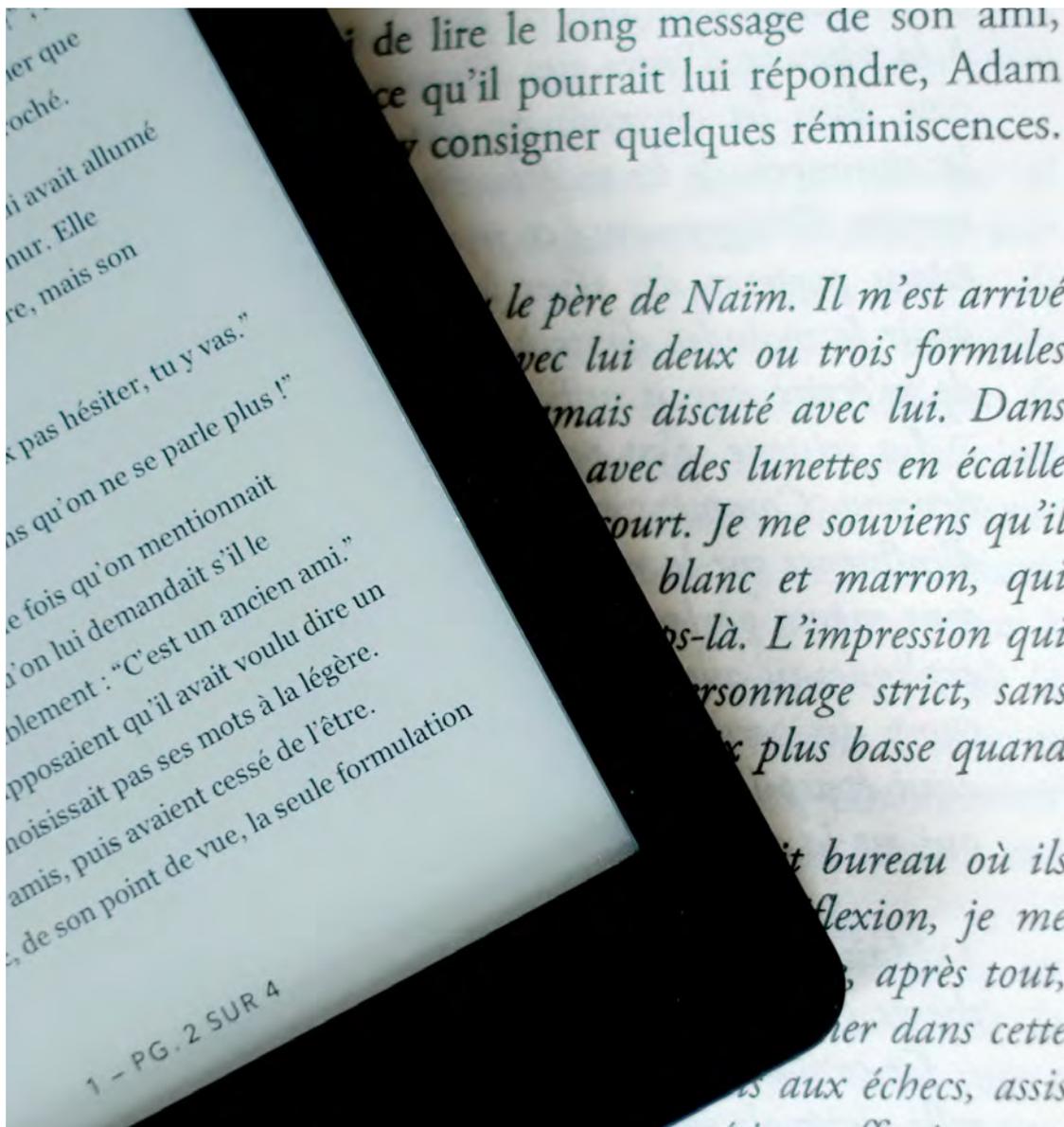
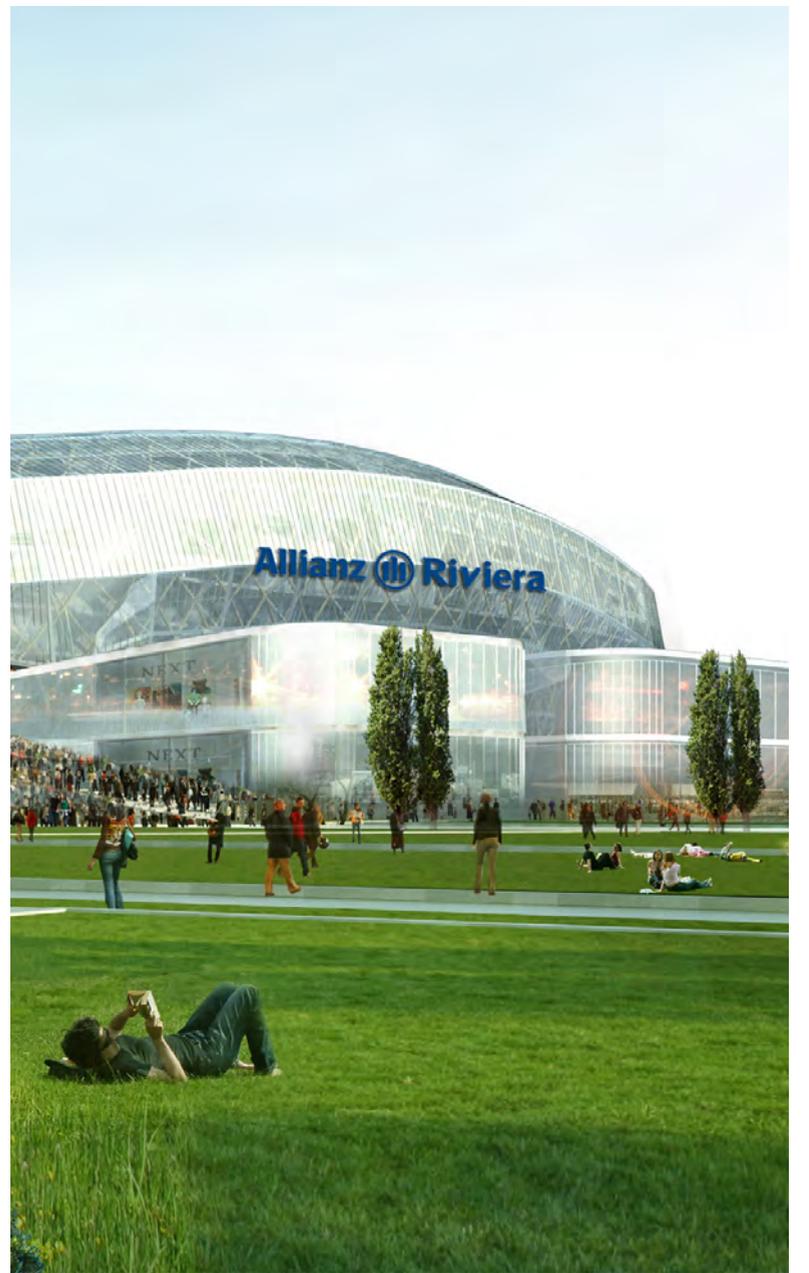


# Lagardère



## RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2012



# RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2012

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	4
MESSAGE D'ARNAUD LAGARDÈRE	5

### 1 INTRODUCTION : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE

<b>1.1 UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS</b>	<b>7</b>	<b>1.3 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES</b>	<b>12</b>
A Lagardère Publishing	8	A Enjeux, risques et opportunités	12
B Lagardère Active	8	B Priorités et engagements	14
C Lagardère Services	8	<b>1.4 LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>	<b>15</b>
D Lagardère Unlimited	9	A Cartographie des parties prenantes	15
E Autres activités	9	B Les outils de dialogue	16
<b>1.2 LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE</b>	<b>9</b>		
A Structure de gouvernance	9		
B Organisation de la fonction développement durable	10		
C Engagements internationaux	11		
D Éthique et déontologie	11		

### 2 PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS

<b>2.1 S'AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE</b>	<b>19</b>	<b>2.3 FAVORISER L'ACCÈS À L'INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE</b>	<b>48</b>
A Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs	19	A Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus	48
B Favoriser des conditions de travail harmonieuses	27	B Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics	52
C Encourager le développement des compétences	29	C Accompagner la transformation numérique de la société	53
<b>2.2 DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>32</b>	D Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société	55
A Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier	32	<b>2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL</b>	<b>57</b>
B Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique	39	A Se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents	57
C Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux	44	B S'engager pour la promotion de la culture et du sport	61

### 3 INDICATEURS ET MÉTHODOLOGIE

<b>3.1 INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>67</b>	<b>3.2 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>73</b>
A Synthèse des indicateurs	67	A Le périmètre de consolidation	73
B Table de concordance	70	B Les variations de périmètre	73
C Index GRI	71	C Les référentiels de reporting	74

# FOCUS



## FOCUS N°1

**THIERRY FUNCK-BRENTANO**

Gestion des talents, une des clés de réussite pour demain • p. 20



## FOCUS N°2

**PATRICK SCHARNITZKY**

Diversité, une formation pour dépasser les stéréotypes • p. 21



## FOCUS N°3

**MICHAËL JEREMIASZ**

Handicap, priorité à la sensibilisation des collaborateurs • p. 25



## FOCUS N°4

**MARIANNA NAGY**

Lapker, la santé au cœur des préoccupations sociales • p. 26



## FOCUS N°5

**FABRICE BERBESSOU**

OSCAR, une formation qui valorise les vendeurs • p. 31



## FOCUS N°6

**AYMERIC MAGNE**

Stadium Consulting, le développement durable au cœur des activités • p. 33



## FOCUS N°7

**PASCALE MARIE**

Indice écologique, mesurer l'impact des magazines pour mieux le maîtriser • p. 35



## FOCUS N°8

**RONALD BLUNDEN**

Hachette-durable.com, pour expliquer l'impact environnemental du livre aux lecteurs • p. 41



## FOCUS N°9

**SOPHIE BOASSON**

Aelia, un entrepôt respectueux de l'environnement • p. 42



## FOCUS N°10

**FRANCK PEYRE**

Folies Bergère, de l'isolation phonique à l'isolation thermique • p. 43



## FOCUS N°11

**ANDRÉ BOUVARD**

Jo, un tournage éco-responsable • p. 45



## FOCUS N°12

**PASCALE ADONER**

La Croix Catelan, tous mobilisés pour le respect de l'environnement • p. 46



## FOCUS N°13

**GRANT FLEMING**

Gold Awards, Lagardère Services primé à l'aéroport de Hong Kong • p. 47



## FOCUS N°14

**ALEXIS RÉROLLE**

Numérique, une révolution qui bouleverse tous les métiers • p. 49



## FOCUS N°15

**FLORENCE BLUCHE**

L'École Miroir, pour renforcer la diversité dans l'audiovisuel • p. 51



## FOCUS N°16

**LAURENT GUIMIER**

Dans la jungle du Web, le journaliste aiguilleur du citoyen • p. 54



## FOCUS N°17

**CONSTANCE BENQUÉ**

Publicité, une charte pour protéger les internautes • p. 56



## FOCUS N°18

**SARAH BAILEY**

Write Your Own Future, une vidéo au service de la diversité • p. 60



## FOCUS N°19

**PIERRE LEROY**

Fondation Jean-Luc Lagardère, quand des lauréats rencontrent des salariés • p. 62

## AVANT-PROPOS

### DONNER DU SENS

Ce quatrième Rapport de développement durable 2012, qui développe la démarche RSE du groupe Lagardère, complète et illustre le chapitre 5.3 du Document de référence annuel. Ce dernier s'est attaché pour sa part à suivre les informations requises par la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010<sup>(1)</sup> et vérifiées pour la première fois par un organisme tiers indépendant.

Diffusé sur le site Internet [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com) à destination des parties prenantes du Groupe, ce Rapport de développement durable confirme globalement les orientations retenues l'année dernière et continue à s'inspirer des lignes directrices du GRI, du Pacte mondial et de la norme ISO 26000. Une table de concordance publiée à la fin de ce rapport permet de retrouver les informations correspondant à ces différents référentiels.

---

(1) Le décret d'application de l'article 225 publié le 24 avril 2012 modifie les articles R. 225-105-1 et R. 225-105-2 du Code de commerce.

## MESSAGE D'ARNAUD LAGARDÈRE

L'année 2012 a été pour le groupe Lagardère une année particulièrement riche en initiatives dans tous les domaines de la RSE, en dépit de la crise économique.

**En matière sociale**, le Groupe a fait de la **diversité** un de ses thèmes de réflexion majeurs, que ce soit au niveau du Groupe ou à l'intérieur de ses branches. Le corporate a réalisé un état des lieux sur le sujet du handicap dans l'ensemble des branches et lancé un programme de formation sur la diversité à destination d'une cinquantaine de managers de sa filière ressources humaines. De son côté, Lagardère Active, au terme d'un audit portant sur la diversité sous toutes ses formes (handicap, parité, seniors, origines ethniques...) a arrêté un plan d'action ambitieux, Diversité Active, qui sera déployé dès 2013.

Un chantier sur la **gestion des talents** a également été ouvert par le Groupe, et partagé dans les branches, destiné à mieux gérer **l'accompagnement des personnes clés**.

**En matière environnementale**, un travail d'**amélioration du reporting environnemental** a mobilisé les quatre branches du Groupe. Destiné à fiabiliser la remontée des données extra-financières qui sont pour la première fois vérifiées en 2013 par un organisme tiers indépendant, ce travail a également permis de redéfinir nos enjeux et priorités. Ainsi la préservation des ressources naturelles (qui passe notamment par la gestion responsable du papier de nos livres et magazines) et la recherche de l'efficacité énergétique apparaissent plus que jamais comme des enjeux majeurs.

**En matière sociétale**, Lagardère a ouvert un chantier sur les achats responsables et intensifié sa réflexion sur sa responsabilité particulière de groupe de médias de plus en plus impacté par le numérique. Trouver de nouveaux modèles économiques, repenser des métiers existants, en inventer de nouveaux, apprendre à maîtriser de nouvelles relations avec des audiences de plus en plus participatives, tels sont les défis passionnants, à la frontière de l'économie et du sociétal, que Lagardère doit plus que jamais relever.

La mobilisation des salariés s'est poursuivie. Alors que **la Fondation Elle** a reçu l'Oscar du mécénat d'entreprise, **la Fondation Jean-Luc Lagardère** qui, comme chaque année, a récompensé 14 lauréats de ses bourses, dans tous les domaines



de la culture, a inauguré une nouvelle forme de dialogue avec les salariés. Plusieurs rencontres et expositions ont été ainsi organisées avec des lauréats, photographes, réalisateur ou écrivain.

Enfin, le Groupe, signataire du Pacte mondial des Nations unies, a parachevé un long travail sur la conformité et diffusé son nouveau Code de Déontologie dans l'ensemble de ses branches.

L'ensemble de ces initiatives sont développées dans ce nouveau Rapport de développement durable. Elles témoignent de la volonté constante des hommes et femmes de ce Groupe de progresser sur le chemin du développement durable, qui est plus que jamais à mes yeux, un des leviers de performance de Lagardère.

**Arnaud Lagardère**  
Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

# 1

## INTRODUCTION : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE

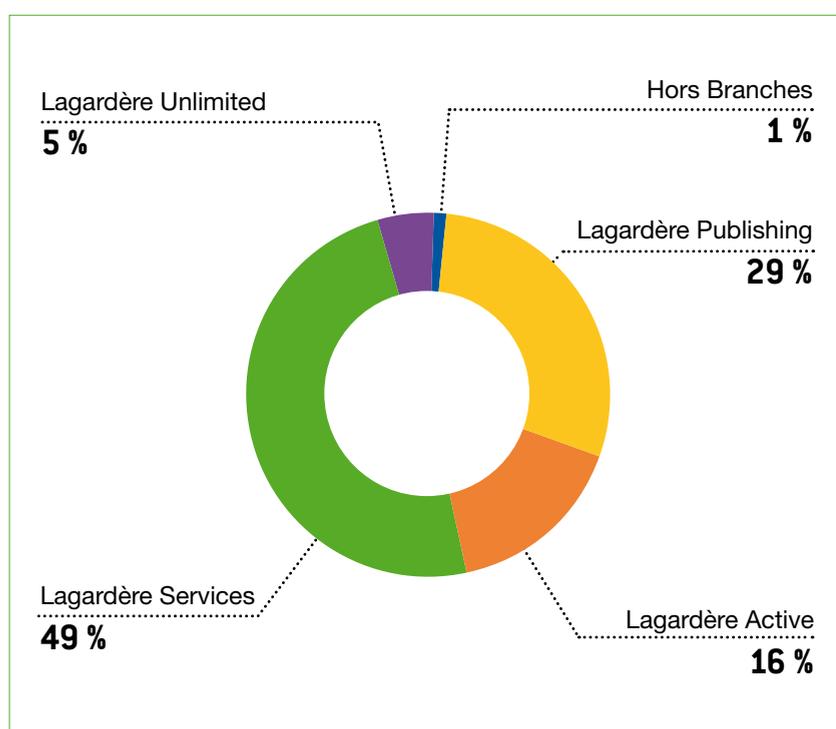
---

<b>1.1</b>	<b>UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS</b>	<b>7</b>	<b>1.3</b>	<b>LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES</b>	<b>12</b>
A	Lagardère Publishing	8	A	Enjeux, risques et opportunités	12
B	Lagardère Active	8	B	Priorités et engagements	14
C	Lagardère Services	8			
D	Lagardère Unlimited	9	<b>1.4</b>	<b>LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>	<b>15</b>
E	Autres activités	9	A	Cartographie des parties prenantes	15
			B	Les outils de dialogue	16
<b>1.2</b>	<b>LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE</b>	<b>9</b>			
A	Structure de gouvernance	9			
B	Organisation de la fonction développement durable	10			
C	Engagements internationaux	11			
D	Éthique et déontologie	11			

## 1.1 UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS

BRANCHE	Effectif permanent au 31/12/2012	Chiffre d'affaires 2012 (en M€)
Lagardère Publishing	6 441	2 077
Lagardère Active	3 710	1 014
Lagardère Services	10 995	3 809
Lagardère Unlimited	1 147	470
Hors Branches	248	-
<b>Total</b>	<b>22 541</b>	<b>7 370</b>

### • Répartition des effectifs permanents par branche

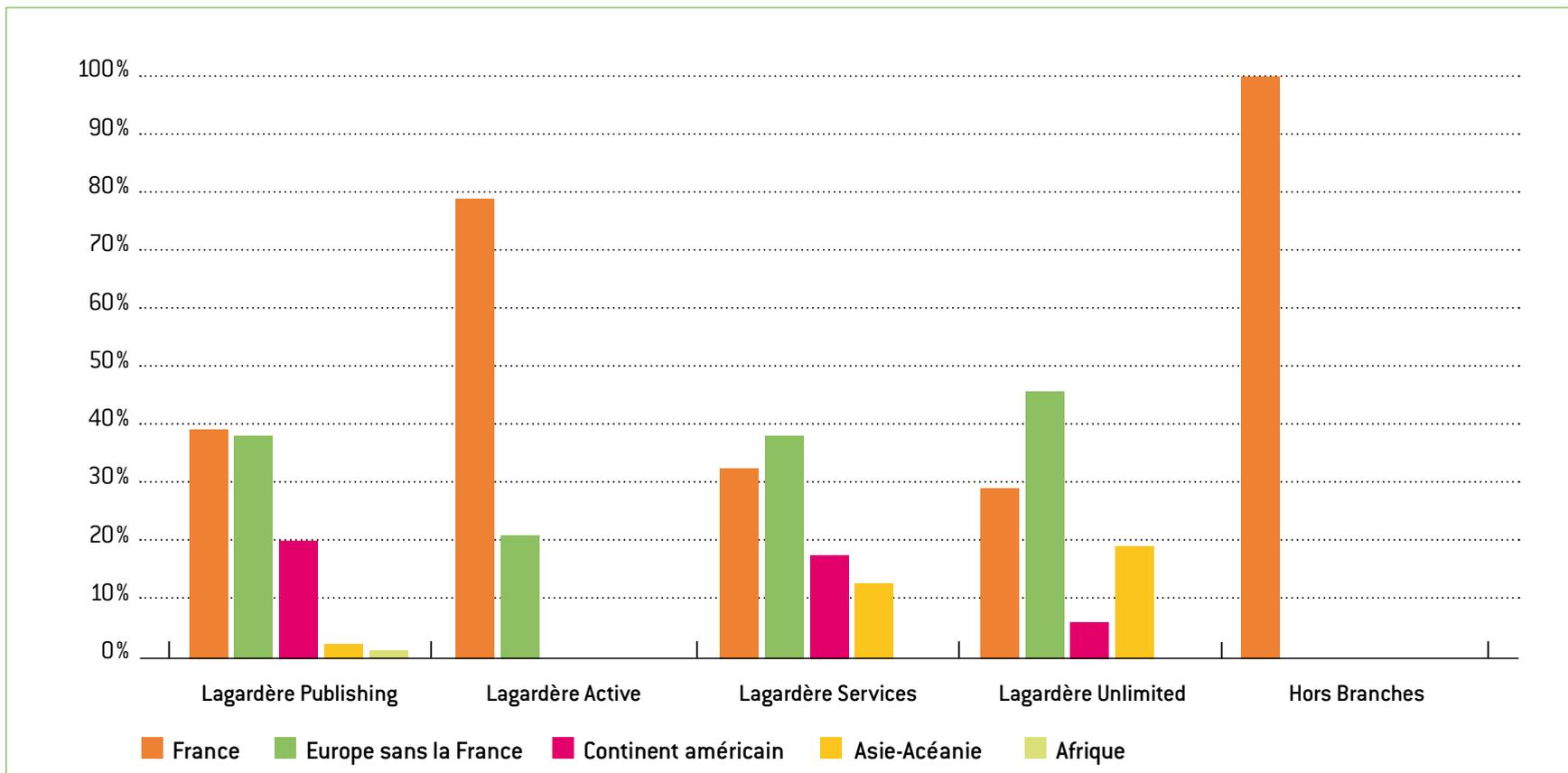


Implanté dans une trentaine de pays à travers le monde, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux des activités Médias. Grand groupe de communication aux activités multiples, Lagardère se structure autour de quatre branches : Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Unlimited.

En légère hausse par rapport aux années précédentes, la pluralité de l'effectif (22 541 contre 21 324 en 2011) reflète le fort développement international du Groupe avec toujours près de 57 % des collaborateurs (comme en 2011) à l'étranger. La France reste néanmoins le premier pays d'implantation du Groupe avec 43 % de l'effectif total, loin devant le reste de l'Europe, puis le continent américain.

Lagardère Unlimited tente de conquérir de nouveaux marchés en Asie (19 % des effectifs) tandis que Lagardère Publishing et Lagardère Services sont très présents sur le continent américain. Hormis la France, qui compte 9 561 salariés (en hausse de 3,2 % par rapport à 2011), les pays les plus représentés en termes d'effectifs sont l'Espagne (1 831), le Canada (1 700), le Royaume-Uni (1 618) et les États-Unis (1 169).

• Répartition des effectifs permanents par branche et zone géographique (en %)



**A LAGARDÈRE PUBLISHING**

Lagardère Publishing (ou Hachette Livre) regroupe l'ensemble des activités d'édition de livres et d'e-publishing. Premier éditeur européen et deuxième éditeur mondial de livres grand public, la branche couvre une multitude de segments éditoriaux tels que l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, le Tourisme et la Jeunesse.

Fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques (francophone, anglophone, hispanophone), Lagardère Publishing est également très présente dans le secteur de la Distribution. Ce positionnement équilibré et diversifié, aussi bien en termes d'activités que de segments éditoriaux ou de zones géographiques, constitue l'un des principaux facteurs clés de réussite de la branche.

**B LAGARDÈRE ACTIVE**

Regroupant l'ensemble des activités Presse, Radio-Télévision, Production audiovisuelle, Pure players numériques et Régie publicitaire, Lagardère Active s'organise autour de thématiques fortes (Féminine, Actualité et Information, Jeunesse et Famille) et de marques puissantes.

Premier éditeur de Presse magazine grand public en France, premier groupe de production audiovisuelle en France (fiction, flux, animation) et premier groupe média sur l'Internet et le mobile en

France, Lagardère Active est également opérateur de nombreuses stations de radio en Europe et édite plusieurs chaînes de télévision thématiques dans le monde.

Via sa régie publicitaire, la troisième de France, Lagardère Active commercialise plus de 150 marques sur six médias (presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablette) et compte également une vingtaine de bureaux dans le monde, couvrant ainsi près de 40 pays.

**C LAGARDÈRE SERVICES**

Lagardère Services articule son développement autour de ses deux principaux métiers que sont le Travel Retail et la Distribution et s'organise autour de quatre divisions: LS distribution, LS travel retail EMEA (Europe, Middle East, Africa), LS travel retail ASPAC (Asia Pacific), LS travel retail North America.

Deuxième opérateur mondial du Travel Retail, Lagardère Services anime, avec plus de 4 000 magasins dans plus de vingt pays, le plus grand réseau international de magasins dédiés à la vente de presse et de produits de première nécessité et au commerce

de détail de produits hors taxes et de luxe. La branche continue d'élargir son portefeuille de concepts de boutiques spécialisées et de restauration.

Premier distributeur de presse nationale et principal importateur de presse internationale dans le monde, Lagardère Services est le seul groupe spécialisé à disposer d'un réseau international approvisionnant plus de 200 000 points de vente en Europe et en Amérique du Nord.

## D LAGARDÈRE UNLIMITED

Concentré sur le Sport et l'Entertainment, Lagardère Unlimited se structure autour de trois grands bassins géographiques (Europe et Afrique, Asie-Pacifique et Moyen-Orient, États-Unis et Amérique du Sud) et déploie son expertise internationale autour six métiers complémentaires : organisation et exploitation d'événements, représentation de talents, conseil en gestion et exploitation de

stades et de salles multifonctionnelles, commercialisation de droits et de produits marketing et accompagnement des marques, gestion des droits de diffusion et gestion d'académies sportives. La diversification de son portefeuille de droits ainsi que son implantation géographique assure à la branche un ancrage fort sur un marché attractif.

## E AUTRES ACTIVITÉS

Le groupe Lagardère est engagé dans le capital de différentes autres structures pour des raisons historiques et/ou stratégiques.

**Matra Manufacturing & Services :** au cours de l'exercice 2012, Matra Manufacturing & Services a poursuivi sa stratégie de développement de véhicules électriques légers (LEV), notamment avec la mise sur le marché d'une nouvelle génération de batteries lithium-ion Haute Densité.

**EADS :** Lagardère anticipe une cession de la totalité de sa participation (7,5 %) au capital d'EADS avant le 31 juillet 2013.

**Canal+ France :** Lagardère participe au capital de Canal+ France à hauteur de 20 % depuis le 4 janvier 2007.

# 1.2 LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE

## A STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les spécificités de la forme juridique de Lagardère SCA (société en commandite par actions) font de cette société une entité permettant de répondre efficacement aux deux principes de base que sont la séparation absolue des pouvoirs entre les organes de direction et les organes de contrôle et l'association des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

La société en commandite par actions (SCA) comprend deux catégories d'associés :

- deux Associés Commandités, indéfiniment et solidairement responsables sur leurs biens propres du passif de la Société ;
- des Associés Commanditaires (les actionnaires), qui désignent seuls les membres du Conseil de Surveillance, les Associés Commandités ne pouvant prendre part au vote.

La gestion de la Société est assurée par la Gérance, sous le contrôle du Conseil de Surveillance qui représente les actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, qui représente les actionnaires, doit donner son accord à la nomination des Gérants par les Associés Commandités.

La Gérance de Lagardère SCA est aujourd'hui exercée par deux Gérants :

- une personne physique, M. Arnaud Lagardère ;
- une personne morale, la société Arjil Commanditée-Arco, dont les représentants légaux sont : Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ; Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué (jusqu'au 30/06/2012) ; Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ; Dominique D'Hinnin, Directeur Général Délégué ; et Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

Le Conseil de Surveillance, qui assume le contrôle permanent et *a posteriori* de la gestion de la Société, constitue l'émanation des Associés Commanditaires (les actionnaires). Représentant un champ d'expertise diversifié, en cohérence avec l'activité du Groupe et la mission de contrôle du Conseil, ce dernier est actuellement composé de quinze membres (dont d'ores et déjà cinq femmes) nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

La durée du mandat des membres du Conseil a été raccourcie en 2010 (quatre années au plus), ce qui donne la possibilité aux actionnaires de renouveler le Conseil par moitié tous les deux ans. Treize de ces quinze membres, soit plus des deux tiers, sont "indépendants" au sens du rapport AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel qu'appliqué par la Société.

Le Conseil de Surveillance s'est doté de deux comités ad hoc lui permettant de préparer et d'organiser ses travaux :

- un Comité d'Audit (composé de sept membres, dont plus des deux tiers sont indépendants), qui assiste et prépare les travaux du Conseil notamment :
  - en matière de contrôle des comptes et de vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ;
  - en matière de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de procédures de gestion des risques ;
- un Comité des Nominations et des Rémunérations, composé de trois membres dont les deux tiers sont indépendants, qui a été créé en avril 2010 afin d'assister efficacement le Conseil de Surveillance dans ce domaine.

## B ORGANISATION DE LA FONCTION DÉVELOPPEMENT DURABLE

### LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le Comité de pilotage de développement durable, animé par la Direction du Développement durable, créée en septembre 2008 et placée sous l'autorité du Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable du Groupe, Co-gérant de Lagardère SCA, se réunit tous les deux mois environ et a notamment pour missions :

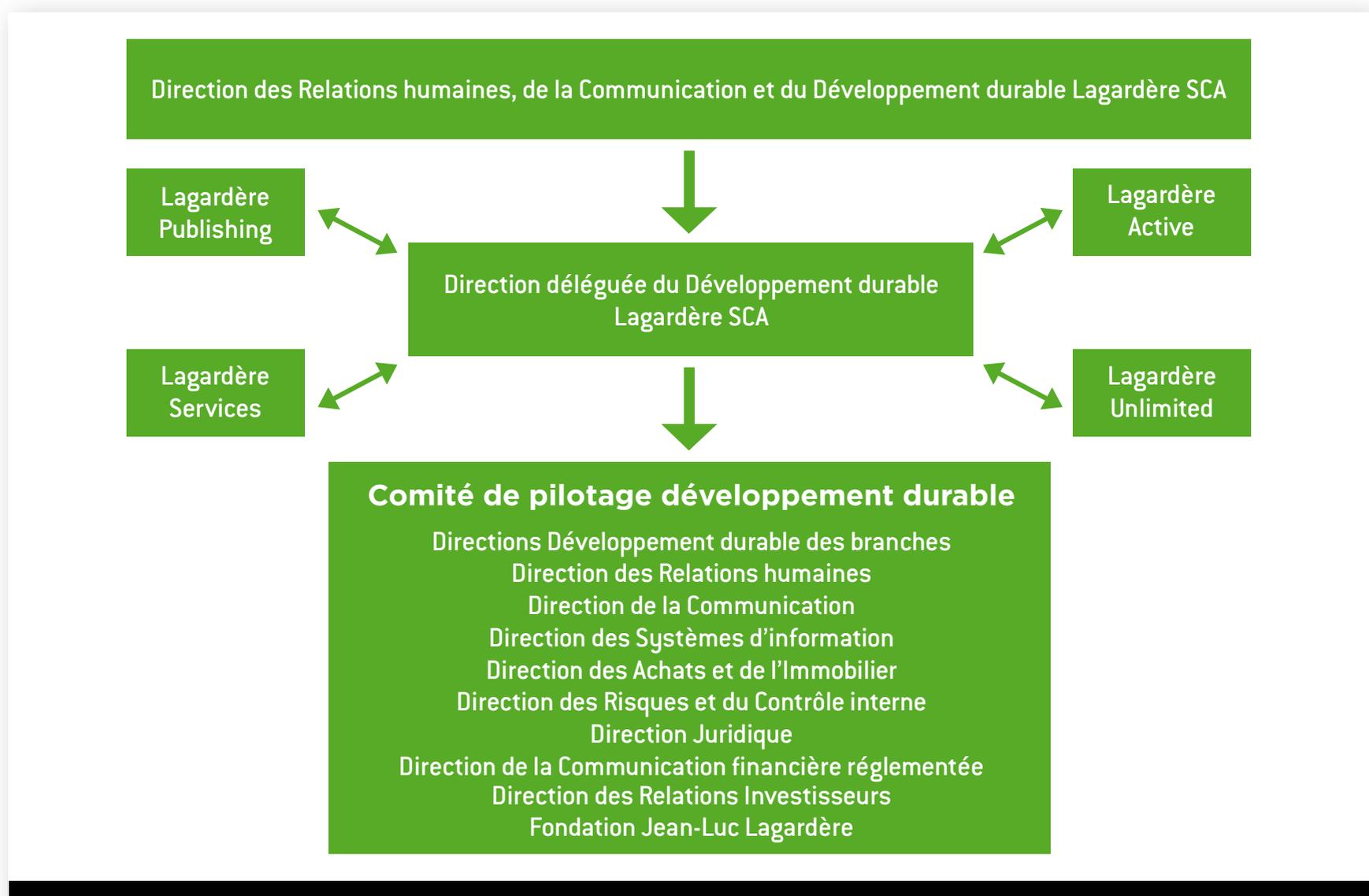
- d'informer, sensibiliser et mobiliser un réseau de correspondants au sein des branches sur les sujets relatifs à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe ;
- de veiller à l'amélioration continue des démarches du Groupe et notamment :
  - de valoriser et organiser le partage 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 travail 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.

Chaque branche dispose d'une Direction du Développement durable, qui gère de manière opérationnelle les actions en matière de développement durable propres à son domaine d'activité et participe au Comité de pilotage du Groupe.

Différentes directions transversales du Groupe sont également compétentes en la matière et participent de ce fait aux réunions du Comité de pilotage : la Direction des Ressources humaines, la Direction des Achats et de l'Immobilier, la Direction Juridique, la Direction de la Communication, la Direction des Systèmes d'information, la Direction des Risques et du Contrôle interne et la Direction des Relations Investisseurs. La Fondation Jean-Luc Lagardère participe également au Comité de pilotage.

#### • Organigramme de la fonction développement durable



## C ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX

Le groupe Lagardère, en France comme à l'étranger, accorde une grande importance au respect des textes suivants :

- la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) et ses huit conventions fondamentales ;
- les principes directeurs de l'OCDE édictés à l'intention des entreprises multinationales, qui ont fait l'objet d'une mise à jour en 2011 ;
- le 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. Cet engagement se traduit par une "communication sur le progrès" publiée chaque année sur le site Internet du Pacte mondial.

Plusieurs conventions, déclarations ou chartes internationales faisant référence aux droits de l'homme traitent de thématiques importantes pour un groupe de médias, comme la liberté d'expression, le droit à l'éducation, le respect et l'encouragement de la diversité culturelle, la protection de la jeunesse, les droits des femmes. Ainsi en est-il par exemple de la Convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005, de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne de 2000, des Objectifs du millénaire pour le développement de 2000 ou encore de la Convention des droits de l'enfant des Nations unies de 1989.

Le groupe Lagardère a par ailleurs enregistré que la Commission européenne définissait désormais la RSE comme "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la Société".

### Pacte mondial : déclaration d'engagement

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux dans le secteur des médias.

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

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

#### DROITS DE L'HOMME

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

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

#### CONDITIONS DE TRAVAIL

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

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

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

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

#### ENVIRONNEMENT

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

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

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

#### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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

**Arnaud Lagardère**

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

## D ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Plusieurs textes ont été élaborés par l'entreprise et sont applicables en interne ou aux partenaires extérieurs. Les chartes et codes spécifiques aux entités concernant les fournisseurs et sous-traitants figurent dans la partie 1.4 Le dialogue avec les parties prenantes.

Des travaux spécifiques ont par ailleurs été menés en 2012. Ainsi par exemple, dans le cadre d'une réflexion globale sur la mise en place d'une démarche de Conformité au sein du Groupe, la Gérance a défini comme priorité la préparation d'un programme pilote anti-corruption à déployer au sein de la branche Lagardère Unlimited.

Ce programme a vocation à être mis en place courant 2013 (dans un premier temps sur la région Europe – Afrique et dans un deuxième temps sur les régions US et Asie de la branche).

## LE CODE DE DÉONTOLOGIE

En vigueur au sein du Groupe depuis 1997, le Code de Déontologie, précédemment appelé Code d'Éthique, a fait l'objet d'une dernière mise à jour en 2012. S'inspirant de la structure de la norme ISO 26000, ce nouveau Code, qui a été élaboré avec la collaboration de plusieurs parties prenantes internes, vient renforcer la politique RSE du Groupe.

Disponible sur le site Internet du Groupe, et applicable à tous les salariés, le Code de Déontologie 2012 est composé de sept chapitres qui reprennent les sept thématiques de la norme ISO 26000 : Respect des droits fondamentaux ; Relations à l'intérieur du Groupe ; Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents ; Relations avec la clientèle ; Respect des actionnaires ; Engagements vis-à-vis de la société civile ; Environnement.

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

- de liberté d'association ;
- d'interdiction du travail forcé, obligatoire ou de celui des enfants ;
- de reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise ;
- de pratiques équitables d'emploi et d'égalité de traitement ;
- de respect de la vie privée ;
- d'interdiction de la corruption.

Ce Code recouvre ainsi un large pan de la politique de dialogue avec les parties prenantes (*stakeholders*) puisqu'il décrit les relations que le groupe Lagardère entretient avec les nombreuses parties concernées par les activités du Groupe.

## 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 notamment 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.

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 de Déontologie remise à chaque journaliste à son entrée chez Hachette Filipacchi Associés (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 de 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.

## 1.3 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

### A ENJEUX, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

#### RISQUES

Au-delà des risques détaillés dans le chapitre 7 prévu à cet effet dans le Document de référence, ce rapport expose les risques plus particulièrement liés à la responsabilité sociale du groupe Lagardère et qui sont au nombre de cinq :

- risques industriels et environnementaux ;
- risques liés à l'augmentation du prix des matières premières ;
- risques de fiscalité écologique ;
- risques de capital humain ;
- risques d'image et/ou de réputation.

En ce qui concerne **les risques industriels et environnementaux**, il importe de rappeler que Lagardère est un groupe de médias, avec des activités de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs. Les dernières imprimeries ayant été cédées fin 2007 (cession de la presse quotidienne régionale), seuls les entrepôts du Groupe

dont dépendent les activités d'édition et de distribution peuvent se trouver exposés à des risques particuliers qui sont néanmoins limités, identifiés et maîtrisés. Il en va de même concernant les activités de stockage, d'assemblage et de distribution de pièces détachées pour l'automobile et les véhicules électriques.

Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives, d'autres sont certifiés ISO 14001, mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes. Les responsables opérationnels des sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

**Les risques liés à l'augmentation du prix des matières premières** sont des risques économiques pleinement dépendants de l'évolution du contexte environnemental mondial. Ressources forestières (bois), ressources en eau (nécessaires pour la fabrication de la pâte à papier), énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon), matières minérales (essentielles dans la fabrication des technologies de l'information et de la communication), papier recyclé, autant de matières premières devenues indispensables au développement et à la pérennité des activités du Groupe et qui pourraient, dans les années à venir, connaître une flambée de leurs prix (à des degrés divers) en raison de leur raréfaction, de la hausse de leur demande voire d'éventuelles répercussions du changement climatique sur leur disponibilité.

**Les risques de fiscalité écologique (ou environnementale)** et plus particulièrement d'une taxation sur les émissions CO<sub>2</sub> ("Taxe carbone") qui impacterait directement les finances de l'entreprise.

**Les risques liés à ce que l'on appelle "le capital humain"**, c'est-à-dire les hommes et les femmes de l'entreprise, sont constitués des risques sociaux (climat social, gestion du turnover, accidents du travail...), des risques psychosociaux (stress, mal-être, harcèlement...) et des risques de gestion de la connaissance. Piliers de l'organisation, capital de base de l'entreprise, les femmes et les hommes constituent les forces vives de toute organisation et doivent donc être gérés en conséquence. Détenteurs du savoir et du savoir-faire, il importe de capitaliser sur ces expériences pour pérenniser les actifs immatériels de l'entreprise.

**Les risques d'image ou de réputation** sont liés à une détérioration directe ou indirecte de l'image (ou de la réputation) de l'entreprise. Perte de marchés, de notoriété, de clients ou de partenaires, campagne médiatique défavorable, baisse des ventes, autant de conséquences liées à la dégradation de l'image de l'entreprise et dont les dommages économiques peuvent être significatifs à plus ou moins long terme. Par ailleurs, le développement exponentiel de l'utilisation des réseaux sociaux au sein de la société civile peut constituer un facteur d'accroissement du risque de réputation. Permettant une circulation toujours plus rapide de l'information, les réseaux sociaux entraînent ainsi une diffusion difficilement contrôlable de celle-ci et peuvent contribuer à nuire à l'image d'une entreprise, s'ils ne sont pas observés, suivis et maîtrisés.

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels sont en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs. Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques. La gestion des risques est donc conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central. La description des procédures de gestion des risques figure au chapitre 7 du Document de référence 2012. La gestion des risques identifiés ci-dessus incombe donc aux responsables opérationnels des activités et/ou des sites concernés. Ces derniers veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans les domaines qui leur sont propres et mettent en place les procédures appropriées à une bonne maîtrise des risques identifiés. La Direction centrale en assure la synthèse et la supervision.

## OPPORTUNITÉS

La maîtrise des risques doit permettre la recherche permanente de création d'opportunités. Étroitement liée à la question de l'innovation, la notion d'opportunité s'avère un sujet paradoxal à aborder car pour innover, autrement dit créer de la richesse et de la valeur il est nécessaire de savoir prendre des risques. Dans un contexte d'évolution de l'entreprise, liée en partie à l'intégration de sa responsabilité sociale, plusieurs sources d'opportunités peuvent être mises en avant.

- **L'affichage environnemental** : dans un contexte où la demande des consommateurs pour une information plus transparente s'accroît et où cette transparence sur tous les produits devrait devenir une obligation légale (Grenelle 2), cette notion représente une thématique à intégrer et sur laquelle il est pertinent de capitaliser, surtout pour la branche Lagardère Publishing (informer le public sur l'impact environnemental des livres).
- **L'offre de produits permettant de consommer mieux** : la sensibilisation du public aux thématiques du développement durable ne passe pas seulement par l'information qui est transmise, elle peut également s'effectuer grâce à l'offre commerciale proposée aux consommateurs. La distribution et la vente de ce type de produits peut-être source d'opportunités pour le groupe Lagardère.
- **La digital literacy** : les actions prises par les différentes entités Média de Lagardère pour accompagner l'ensemble de ses publics dans l'apprentissage des outils numériques peuvent s'avérer des atouts précieux en termes d'innovation sociale et économique. Les savoir-faire numériques des collaborateurs de Lagardère ont d'autant plus de valeur à une époque où les modèles économiques, les métiers, les relations entre les personnes, les modes de diffusion de l'information, les modes de management se trouvent profondément impactés par le numérique.
- **L'intégration de pratiques de développement durable dans le domaine du sport et de l'événementiel** : en capitalisant sur cette approche, les activités de Stadium Consulting, de gestion d'académies sportives ou d'organisation d'événements culturels et sportifs peuvent ouvrir de nouvelles perspectives de développement.
- **La capacité d'attraction et/ou de rétention de collaborateurs de talent** : ces derniers sont de plus en plus sensibles à la façon dont les entreprises gèrent en interne et en externe les enjeux du développement durable.

## B PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS

Le groupe Lagardère réaffirme ses quatre priorités et 12 engagements, à savoir :

### • S'affirmer comme un employeur responsable

Engagements	Actions 2012 (exemples)
1 – Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- État des lieux handicap mené dans l'ensemble des branches par le Groupe</li> <li>- Formation diversité dispensée au niveau Groupe, pour une cinquantaine de responsables RH et Développement durable</li> <li>- Audit et ouverture du chantier Diversité Active chez Lagardère Active</li> </ul>
2 – Favoriser des conditions de travail harmonieuses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature de 121 nouveaux accords collectifs</li> <li>- + de <b>17 000 heures</b> de formation hygiène et sécurité (dont + de 10 000 chez Lagardère Services)</li> <li>- Travail sur les risques psycho-sociaux chez Lagardère Active</li> </ul>
3 – Encourager le développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort développement des formations "métier"</li> <li>- Formations au numérique chez Lagardère Publishing</li> <li>- Lancement du Forum du numérique en septembre 2012 chez Lagardère Publishing</li> <li>- Lancement du chantier gestion des talents au niveau du Groupe</li> <li>- Chantier de réflexion sur l'évolution des métiers et compétences chez Lagardère Active</li> </ul>

### • Développer les activités dans le respect de l'environnement

Engagements	Actions 2012 (exemples)
4 – Préserver les ressources naturelles, en particulier le papier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % des achats de papier de Lagardère Active certifiés PEFC</li> <li>- 73 % des fibres contenues dans le papier acheté par Lagardère Publishing certifiées ou recyclées</li> <li>- Taux d'invendus de magazines de Lagardère Active, 10 points en dessous de la moyenne nationale</li> </ul>
5 – Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuxième Bilan Carbone® de Hachette Livre</li> <li>- Certification BREEAM de l'entrepôt d'Aelia</li> <li>- Obtention des Green Awards par les boutiques Relay de l'aéroport de Hong Kong</li> <li>- Participation à l'élaboration de l'indice écologique des magazines</li> <li>- Tournage éco-responsable de la série policière <i>Jo</i>, par Atlantique Productions</li> </ul>
6 – Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séances de formation pour les contributeurs de Hachette Livre au Bilan Carbone®</li> <li>- Formation au développement durable chez Hachette UK</li> <li>- Séances de mobilisation des salariés à l'occasion du renouvellement de la certification ISO 14001 du site de la Croix-Catelan</li> </ul>

### • Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance

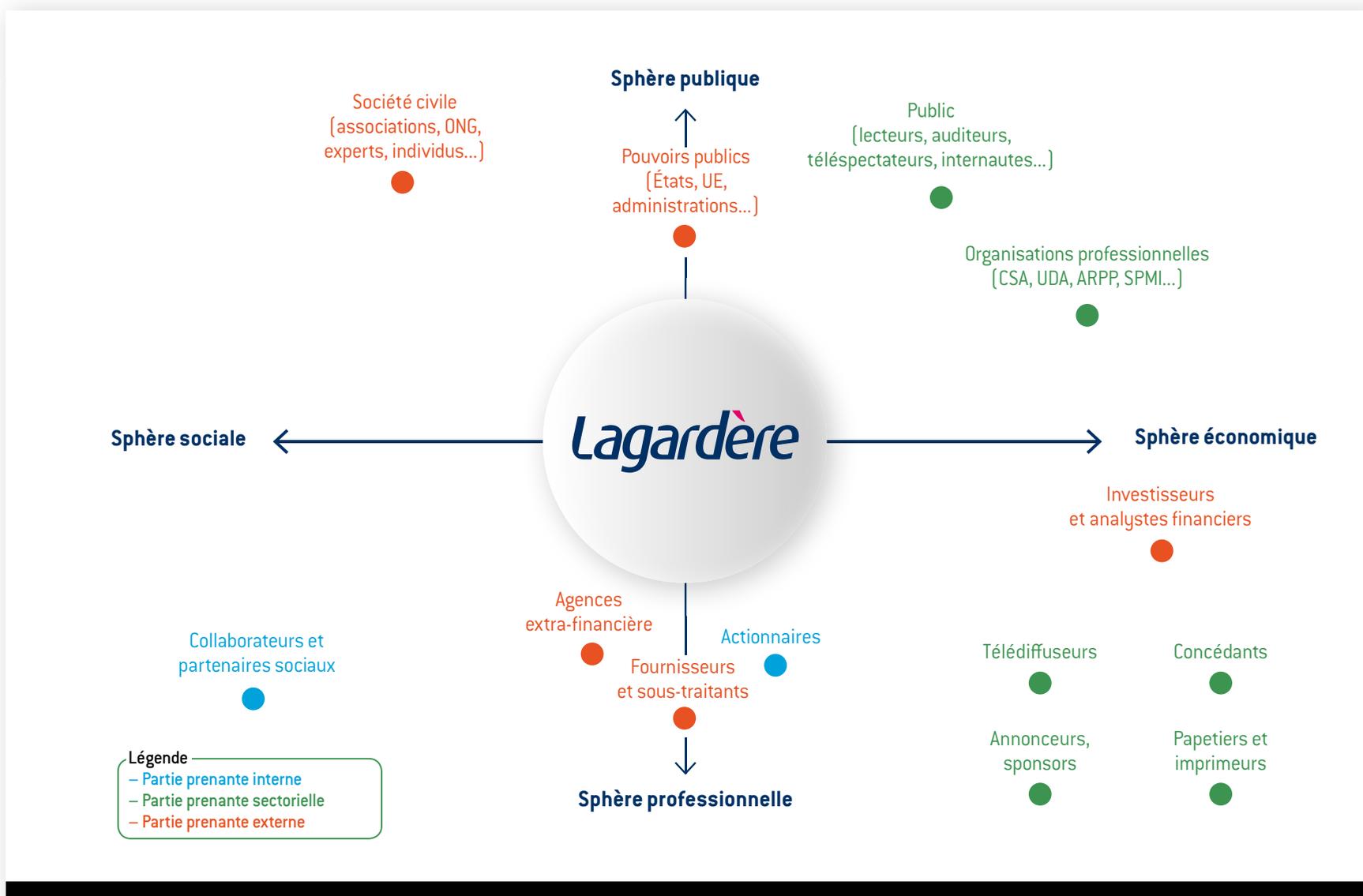
Engagements	Actions 2012 (exemples)
7 – Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de BilletReduc.com chez Lagardère Active</li> <li>- En 2012, l'Observatoire de la famille a publié une étude sur "Les tendances en jeu dans la famille contemporaine"</li> </ul>
8 – Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 314 000 membres inscrits fin 2012 au club Europe 1</li> <li>- Nombreux programmes destinés aux sourds et malentendants sur les chaînes jeunesse de Lagardère Active</li> <li>- Mission de modérateur de Doctissimo</li> <li>- 53 nouveaux titres disponibles dans le catalogue Audiolib (destinés aux malvoyants) de Hachette Livre</li> <li>- Lancement de la plate-forme PrésidentiElle par <i>Elle</i> à l'occasion des élections</li> </ul>
9 – Accompagner la révolution numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature par Lagardère Publicité de la Charte européenne de bonnes pratiques et droits de l'internaute</li> </ul>
10 – Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuxième forum développement durable chez Active avec concours de photos</li> <li>- Participation de Gulli à la 4<sup>e</sup> Journée de la Terre en partenariat avec la Surfrider Foundation</li> <li>- Organisation de plusieurs événements par <i>Psychologies</i> à l'occasion de la 4<sup>e</sup> Journée mondiale de la gentillesse</li> <li>- Lancement du Défi santé par Doctissimo pour inciter à l'arrêt du tabac</li> </ul>

• Être un groupe de médias créateur de lien social

Engagements	Actions 2012 (exemples)
11 – Se montrer solidaire et permettre l’éclosion des jeunes talents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vidéo <i>Write Your Own Future</i> chez Hachette Book Group</li> <li>- Dix nouveaux projets soutenus par le Comité d’action associative de Hachette Livre</li> <li>- Partenariat École Miroir/Lagardère Entertainment</li> <li>- Aelia, soutien financier à Time for Action avec ACF (Action contre la faim)</li> <li>- 3,5 millions d’euros d’espaces gracieux sur les médias de Lagardère Active</li> <li>- Concours “Elle aime la mode”, qui récompense de jeunes créateurs</li> <li>- Concours “Meilleur portrait” <i>Journal du Dimanche</i> et Sciences Po</li> <li>- Lancement des Be Music Talents</li> <li>- Bourse Lauga Delmas d’Europe 1</li> <li>- Six projets lancés par la Fondation Elle</li> </ul>
12 – S’engager pour la promotion de la culture et du sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère au prix littéraire Jules Rimet (livres sportifs)</li> <li>- Rencontres des lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère avec les collaborateurs de Lagardère Ressources</li> <li>- Reconduction du partenariat de la Fondation Jean-Luc Lagardère avec Sciences Po pour “les Certificats pour les sportifs de haut niveau”</li> <li>- Lancement du premier prix Gulli du Roman</li> <li>- 6<sup>e</sup> édition du Prix Roman Version Femina</li> <li>- Grand prix des lectrices de <i>Elle</i></li> <li>- Soutien du Groupe à plusieurs événements sportifs pour ses salariés</li> </ul>

## 1.4 LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

### A CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



Une partie prenante est perçue comme un groupe (ou un individu) représentatif d'une communauté d'intérêts et pouvant être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ou pouvant affecter la réalisation de ces mêmes objectifs.

Les parties prenantes internes sont principalement les actionnaires et les collaborateurs de l'entreprise et ont une influence directe sur la bonne santé de celle-ci.

Les parties prenantes externes sont principalement des organisations n'ayant aucune prise directe sur les activités du Groupe mais pouvant avoir une influence (plus ou moins forte) sur des décisions ou des orientations stratégiques, sur l'image du Groupe ou encore sur les apports financiers réalisés par des tiers. Lagardère en a identifié cinq : les pouvoirs publics, les investisseurs et analystes financiers, les agences extra-financières, la société civile, les fournisseurs et sous-traitants.

Les parties prenantes sectorielles, quant à elles, regroupent les organisations impliquées dans les secteurs d'activités du Groupe, c'est-à-dire concernées par les activités liées au secteur des médias. Elles sont au nombre de six : les papetiers et les imprimeurs, les organisations professionnelles, les annonceurs, les consommateurs (le public), les concédants, les télédifuseurs.

Le groupe Lagardère est engagé, en son nom propre ou au travers de ses branches et filiales, auprès de différentes organisations ou associations professionnelles.

À titre d'exemples :

- Lagardère est membre de l'Association française des entreprises privées (AFEP) ;
- Lagardère est membre de l'ORSE, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises ;

- Lagardère Publishing est membre du Syndicat national de l'édition en France et des organismes équivalents dans les pays où il est implanté ;
- Hachette et Hatier sont membres de l'association Savoir-Livre, association animée par six éditeurs scolaires dont l'objectif est de suivre l'évolution du système éducatif ;
- Lagardère Publishing est membre du PEN Club, une ONG internationale qui a vocation à défendre la liberté d'expression et, plus particulièrement, celle des écrivains persécutés, et à promouvoir la littérature dans le monde. Il est membre fondateur des éditeurs du Pen Club au niveau mondial ;
- aux États-Unis, Hachette Book Group (filiale américaine de Lagardère Publishing) est membre du Book Industry Environmental Council (BIEC) dont le but est d'identifier, encourager et propager les pratiques permettant de réduire l'empreinte environnementale de l'industrie du livre. Cette organisation rassemble des acteurs de l'ensemble de la chaîne (papetiers, imprimeurs, éditeurs, libraires) ainsi que des ONG environnementales ;
- Lagardère Active est membre en France de nombreux syndicats dans le domaine de la presse, radio, télévision, production audiovisuelle, publicité radio et TV, régies Internet. Le Syndicat des éditeurs de la presse magazine (SEPM) a d'ailleurs été présidé de février 2011 à janvier 2013 par le directeur général de la Presse Magazine de Lagardère Active ;
- au niveau européen, Lagardère Active est également membre de la Fédération européenne de la presse magazine et de l'European Publishers Council ;
- au niveau mondial, Lagardère Services, via ses activités de Distribution, est membre de l'Association mondiale des distributeurs de presse.

## B LES OUTILS DE DIALOGUE

### UN DIALOGUE AVEC DES PARTIES PRENANTES TRÈS DIVERSES

Pour entretenir des relations pérennes et basées sur la confiance, Lagardère diversifie ses modes de dialogue et essaie de s'adapter le mieux possible à l'environnement et à l'organisation concernée.

En partie abordés dans le Code de Déontologie, les outils de dialogue mis en place par le groupe Lagardère pour gérer ses relations avec ses parties prenantes sont largement développés tout au long de la seconde partie de ce rapport, consacrée aux priorités et engagements du groupe Lagardère en matière de RSE.

Il semble néanmoins opportun de développer ici le dialogue particulier engagé avec les fournisseurs et sous-traitants, élément clé de la politique d'achats responsables du groupe Lagardère, redéfinie fin 2012.

### UNE DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Le groupe Lagardère, qui prend depuis longtemps en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans ses achats, a décidé en 2012, avec l'ensemble de ses branches, d'ouvrir un chantier spécifique sur les achats responsables. Ce chantier, piloté par la Direction des Achats et la Direction du Développement durable, est destiné à répondre à l'importance, à la complexité et à la diversité croissantes des achats de toutes les entités du Groupe, que ce dernier entend, plus que jamais, gérer en cohérence avec sa stratégie de développement durable.

Au terme d'un audit mené au sein des quatre branches en s'appuyant sur les sept thématiques de la norme ISO 26000, un plan d'action a fixé quatre nouveaux chantiers prioritaires. Le premier d'entre eux, qui va se poursuivre dans le courant de l'année 2013, concerne la gouvernance<sup>(1)</sup> et a débuté par la rédaction d'une nouvelle "Politique Achats responsables", qui remplace la Politique Achats en vigueur dans le Groupe depuis 2008 et vise à accroître la performance globale des achats.

Le nouveau texte promeut notamment auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

D'autres documents font également l'objet d'une mise à jour, comme la Charte de développement durable qui régit les liens avec les fournisseurs principaux du Groupe depuis 2005.

La diversité des activités du groupe Lagardère, qui se traduit par un très grand nombre de fournisseurs et sous-traitants, a conduit, dans le cadre du chantier sur la gouvernance, à une réécriture de cette Charte, afin notamment de bénéficier des bonnes pratiques expérimentées dans les différentes branches.

Cette nouvelle Charte, qui devrait rentrer en vigueur en 2013, s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux, comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'Organisation internationale du travail, et le Pacte mondial.

(1) Gouvernance : une des sept questions centrales de la norme ISO 26000, qui recouvre l'ensemble des politiques et outils qui encadrent la mise en œuvre et la communication de la stratégie d'achats responsables.

Les critères prévus par la nouvelle Charte, qui s'appliquent à l'ensemble des filiales étrangères, porteront notamment sur :

- l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'interdiction de toute forme de discrimination ;
- le respect de la réglementation sociale applicable en matière de relations sociales ;
- l'application de standards en matière d'hygiène santé et sécurité au travail ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et des matières premières ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur notamment en matière de santé et de sécurité publiques ;
- le respect de la propriété intellectuelle ;
- la lutte contre la corruption ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.

De nouveaux outils devraient voir le jour, comme des questionnaires, guides ou annuaires. Les thématiques de l'environnement, de l'accès facilité aux TPE/PME et de la diversité et de l'insertion sociale font également partie des chantiers prioritaires de 2013.

En attendant l'entrée en vigueur de ces nouveaux outils, les branches ont poursuivi en 2012 leurs efforts respectifs en la matière.

**Lagardère Active** a mis progressivement en place plusieurs dispositions pour intégrer les objectifs de développement durable dans ses relations avec ses fournisseurs. Lors des appels d'offres menés par la Direction des Achats, les cahiers des charges comportent des exigences en matière sociale et environnementale. Le fournisseur retenu à l'issue du processus doit nécessairement adhérer à la Charte de développement durable qui est systématiquement incluse dans les nouveaux contrats. Dans certains cas, comme pour la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs), les contrats eux-mêmes comportent des clauses de développement durable spécifiques au marché concerné. Lagardère Active a mis en place un groupe de travail (Direction des Achats, Mission Handicap, Direction du Développement durable, le cabinet Handiréseau) pour développer les achats solidaires auprès du secteur protégé (ESAT, EA) : identification des catégories d'achats pouvant être orientées vers des établissements ESAT ou EA, établissement de listes de prestataires du secteur protégé, communication et sensibilisation des acheteurs et prescripteurs, retour d'expérience et partage de bonnes pratiques.

Chez **Lagardère Publishing**, qui a élaboré en 2007 une charte couvrant les trois thèmes du développement durable, les éditeurs de Hachette Collections ont également mis en place un Code d'Éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les

fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du Code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant. Conformément à son Code d'Éthique (voir plus haut), Hachette Collections a réalisé en 2012, cinq audits de conformité. Deux de ces audits ont permis de valider la conformité des usines et trois des audits ont révélé des dysfonctionnements. Deux usines concernées ont depuis corrigé leurs non-conformités et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit. Sur la troisième usine, le deuxième audit devait être réalisé en février 2013 pour confirmer la validité des corrections imposées par le premier audit de décembre 2012.

Lagardère Publishing mène également une politique de sensibilisation environnementale et sociale auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Chaque nouveau fournisseur doit également répondre à un questionnaire d'une cinquantaine de questions couvrant les sujets sociaux, hygiène, qualité et environnement.

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.

La plupart des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat cadre incluant un volet social. En ce qui concerne spécifiquement ses productions en Asie de livres édités en langue française, Lagardère Publishing fait appel à des imprimeurs qui à 90 % ont signé le Code d'Éthique ou sont certifiés OHSAS 18001. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent plus de 80 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant des imprimeurs français et européens de Lagardère Publishing ont aussi signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

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

Le développement durable est l'un des huit engagements de la politique Achats de Relay France. Elle prend en compte les produits consommés par les points de vente Relay et les produits vendus aux consommateurs. Le choix des partenaires pour les travaux d'imprimerie est donc basé sur le critère du label Imprim'Vert®, et la vente de produits biologiques ou issus du commerce équitable se généralise dans les magasins Relay. En effet, la branche du Groupe intègre désormais le développement durable dans le choix de ses fournisseurs.

# 2

## PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS

<b>2.1 S’AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE</b>	<b>19</b>	<b>2.3 FAVORISER L’ACCÈS À L’INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE</b>	<b>48</b>
A Assurer l’équilibre et la diversité des effectifs	19	A Défendre le pluralisme de l’information et garantir la diversité des contenus	48
B Favoriser des conditions de travail harmonieuses	27	B Faciliter l’accès des contenus et être à l’écoute des différents publics	52
C Encourager le développement des compétences	29	C Accompagner la transformation numérique de la société	53
		D Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société	55
<b>2.2 DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L’ENVIRONNEMENT</b>	<b>32</b>	<b>2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL</b>	<b>57</b>
A Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier	32	A Se montrer solidaire et permettre l’éclosion des jeunes talents	57
B Tendre vers l’efficacité énergétique et contribuer à l’adaptation au changement climatique	39	B S’engager pour la promotion de la culture et du sport	61
C Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux	44		

## 2.1 S’AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Conscient que sa performance est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l’adaptation de ses ressources, le groupe Lagardère a choisi de faire de sa mission d’employeur responsable, sa première priorité. Celle-ci se décline en trois engagements :

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

Si ces engagements, définis par Lagardère en concertation avec les directions des Ressources humaines des branches, sont com-

muns à toutes les branches, les entités opérationnelles gèrent néanmoins leurs ressources humaines de manière autonome.

Les engagements sociaux sont développés de manière plus détaillée dans le Document de référence 2012 et publiés conformément à l’ordre requis dans l’article R. 225-105-1 du Code de commerce.

Parallèlement au suivi des engagements déployés dans les différentes entités, deux chantiers ont été ouverts par le Groupe, en 2012, en concertation avec les branches. L’un sur le handicap, (et sur la diversité en général chez Lagardère Active), l’autre sur la gestion des talents. Ces deux chantiers vont se traduire par des plans d’action à partir de 2013 (voir Focus n°1).

### A ASSURER L’ÉQUILIBRE ET LA DIVERSITÉ DES EFFECTIFS

#### ÉQUILIBRER LES EFFECTIFS POUR ADAPTER LES RESSOURCES AUX BESOINS DES ORGANISATIONS

Adapter la taille de l’effectif aux besoins des activités, tout en intégrant le contexte économique et social dans les réflexions menées en interne, tel est le principal objectif recherché par le groupe Lagardère, contraint d’ajuster le plus finement possible les entrées et les sorties en fonction de la situation du moment.

Au 31 décembre 2012, les effectifs permanents présents étaient de 22 541 contre 21 324 collaborateurs à fin 2011 (+ 5,7 %). Cette hausse du chiffre global des salariés permanents, après des années de baisse tendancielle, est principalement notable chez Lagardère Unlimited (croissance externe) et Lagardère Services (intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre).

Avec les intérimaires, les effectifs non permanents représentent 10,5 % des effectifs globaux du Groupe en 2012 (11,13 % en 2011), ce qui est conforme à ses objectifs (maximum 12 %).

Le temps partiel a pour sa part baissé. Au 31 décembre 2012, il représentait 13,78 % des effectifs (-3,6 % par rapport à 2011).

L’équilibre des effectifs passe aussi par une harmonisation en termes d’âge. Le Groupe s’efforce ainsi d’établir une bonne dynamique entre jeunesse et ancienneté. Plus de 54 % des salariés ont moins de 40 ans et 25 % moins de 30 ans.

#### ENCOURAGER LA DIVERSITÉ, SOURCE DE RICHESSE POUR L’ENTREPRISE

Promouvoir l’égalité des chances par la diversité et lutter contre toutes les discriminations, telle est la philosophie du Groupe en matière de diversité.

La diversité a constitué l’un des thèmes majeurs d’actions et de réflexions au cours de l’année 2012 en matière sociale. Le Groupe a réalisé un état des lieux de la situation du handicap, confié à Michaël Jeremiasz (voir Focus n°3) et engagé une formation Diversité (voir Focus n°2) à destination de la filière Ressources humaines du Groupe.

#### Diversité Active

Lagardère Active, à la suite d’un audit portant sur la diversité sous toutes ses formes (handicap, parité, seniors, origines ethniques...) et d’une enquête sur la perception des équipes internes sur ce sujet, a mis en œuvre une démarche pluriannuelle, Diversité Active, pour faire progresser la prise en compte de la diversité au sein de ses activités. La branche a décidé en 2013 de donner la priorité à la diversité des origines ethniques et sociales. La première phase de la démarche a consisté à partager avec les collaborateurs les conclusions de l’audit réalisé.

Fin janvier 2013, plus de 300 collaborateurs avaient déjà été ainsi sensibilisés. Les autres étapes du plan (formations, actions de sensibilisation, mise en œuvre de partenariats...) se dérouleront tout au long de l’année, sous le pilotage d’une équipe dédiée. L’objectif de ce plan est de favoriser la prise de conscience à tous les niveaux et dans tous les métiers de l’entreprise, d’ouvrir la discussion et de donner des outils concrets, adaptés aux différents métiers, permettant de mieux intégrer la diversité dans l’entreprise.

Parallèlement à ce plan d’action, après Europe 1 et Gulli en 2010, Hachette Filipacchi Associés (société qui porte notamment les titres de presse) en 2011, Lagardère Entertainment (voir Focus n°15) et Lagardère Publicité devraient signer en 2013 la **Charte de la diversité** dans l’entreprise. Par cet engagement, les médias de Lagardère Active reconnaissent la diversité comme un enjeu stratégique dans l’entreprise et un facteur d’amélioration de sa performance.

Par ailleurs et par souci de transparence, le groupe Lagardère a décidé depuis 2010 de mesurer l’évolution des contentieux formels en matière de discrimination.

Cet indicateur est destiné à recenser le nombre de “contentieux formels” qui sont définis comme les actions ou plaintes légales enregistrées formellement auprès de toute autorité compétente. Ainsi en 2012, deux cas ont été recensés, dont un seul nouveau (contre quatre en 2011).

# Gestion des talents, *une des clés de réussite pour demain*

**THIERRY FUNCK-BRENTANO**

Co-gérant du groupe Lagardère,  
Directeur des Relations  
humaines, de la Communication  
et du Développement durable

**Pourquoi avoir ouvert ce chantier et de quels talents s'agit-il ?**

L'investissement dans les talents est une des clés de la réussite du Groupe dans les années à venir. L'objectif est d'avoir les compétences indispensables pour répondre aux enjeux de notre développement et maîtriser l'évolution de nos métiers.

Trois populations spécifiques sont visées, non exclusives :

- les dirigeants membres des comités de direction des branches et du Groupe (corporate) ;
- les contributeurs clés détenant une expertise, un savoir rare et critique pour la branche et le Groupe ;
- les hauts potentiels, collaborateurs et managers ayant démontré posséder l'expérience et le leadership nécessaires pour être promus à un poste de responsabilité clé au sein de la branche ou du Groupe dans les trois à cinq ans.

**Quelles pistes d'actions proposez-vous ?**

Après avoir défini et diffusé une "politique de gestion des talents" au sein du Groupe, identifier les talents avec entretiens annuels de carrière et d'évaluation systématiques et formalisés ; ensuite proposer au niveau branche et/ou Groupe des programmes de développement des compétences permettant de renforcer la mobilité interne ; développer des programmes de reconnaissance financière et non financière ; et encore préparer des plans de succession des dirigeants et managers principaux.

**Comment comptez-vous mettre en œuvre ce plan d'action ?**

En veillant à convaincre les différents acteurs concernés que sa réussite est la responsabilité commune des branches et du Groupe et que les dirigeants de premier rang, leurs managers rattachés et les directions des Ressources humaines se doivent d'offrir à leurs talents les moyens de se développer et d'évoluer.

Un calendrier d'actions a été élaboré avec des points de rencontre pour évaluer l'avancement de la mise en œuvre concrète des actions prévues par notre nouveau plan de gestion des talents.



+ d'infos [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

# Diversité,

## *une formation pour dépasser les stéréotypes*



### Quel est le contenu de votre formation ?

La formation “non-discrimination et diversité” destinée à un public ressources humaines a été pensée comme une démonstration. Ainsi, la formation se compose de trois grandes parties.

1. Nous rappelons le cadre juridique et la philosophie de la loi sur la non-discrimination en France. Par là-même, nous abordons des aspects clés de la gestion des ressources humaines, telle que la notion de compétence.
2. Nous abordons la question du management de la diversité, avec l’objectif de présenter les aspects de la performance de l’entreprise qui sont impactés par un bon management de la diversité.
3. Enfin, nous finissons par un focus sur un levier important permettant de développer la diversité et de la rendre performante, la gestion des stéréotypes. Nous faisons la démonstration de l’aspect à la fois indispensable et nuisible des stéréotypes tout en donnant des clés pratiques de compréhension.

### **Vous avez réalisé, depuis fin 2012, cinq journées de formation (ce qui représente près de 60 personnes). Quel regard portez-vous sur l’implication des participants durant les sessions ?**

Les participants sont globalement acquis à la “cause” et, pour certains, ils arrivent avec un regard déjà aiguisé sur cette question de la diversité, tellement “à la mode”. Mais ils se montrent très vite impliqués et participatifs. En fin de journée, je crois qu’ils repartent enthousiastes, disposant à la fois de nouvelles clés

### **PATRICK SCHARNITZKY**

Consultant diversité Valeurs & Développement,  
Professeur affilié ESCP Europe

de compréhension qui leur permettront de déployer le message de la diversité auprès des managers, et de connaissances qu’ils n’avaient pas, notamment sur les stéréotypes. Ils sont donc en fin de journée plus convaincus et plus convainquants dans leur approche de la diversité.

### **Selon vous, après avoir suivi votre formation, quelle est l’application la plus concrète que les participants peuvent mettre en œuvre dans le cadre de leurs métiers ?**

L’application la plus concrète concerne sans doute les dispositions individuelles dans le cadre professionnel permettant de limiter l’impact des stéréotypes sur les démarches d’évaluation quelles qu’elles soient (recrutement, tri CV, entretien annuel, profilage des postes...). Ils prennent conscience que le contexte dans lequel ils travaillent et que les

variables extérieures peuvent impacter leurs opinions et savent comment, dès le lendemain, corriger le tir. Il s’agit par exemple de la gestion de leurs émotions, de la fatigue ou encore de la motivation.

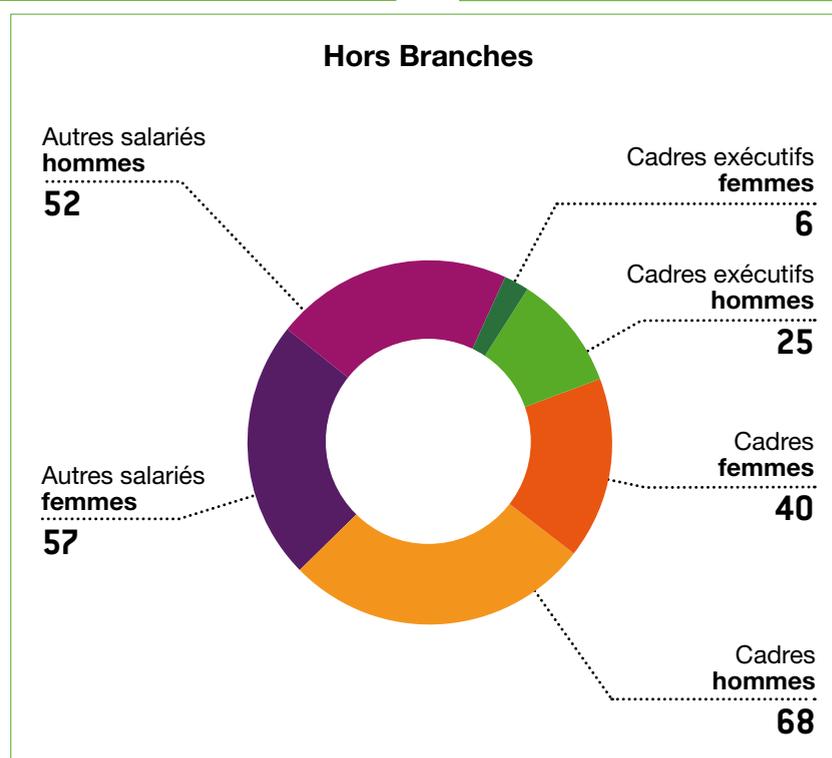
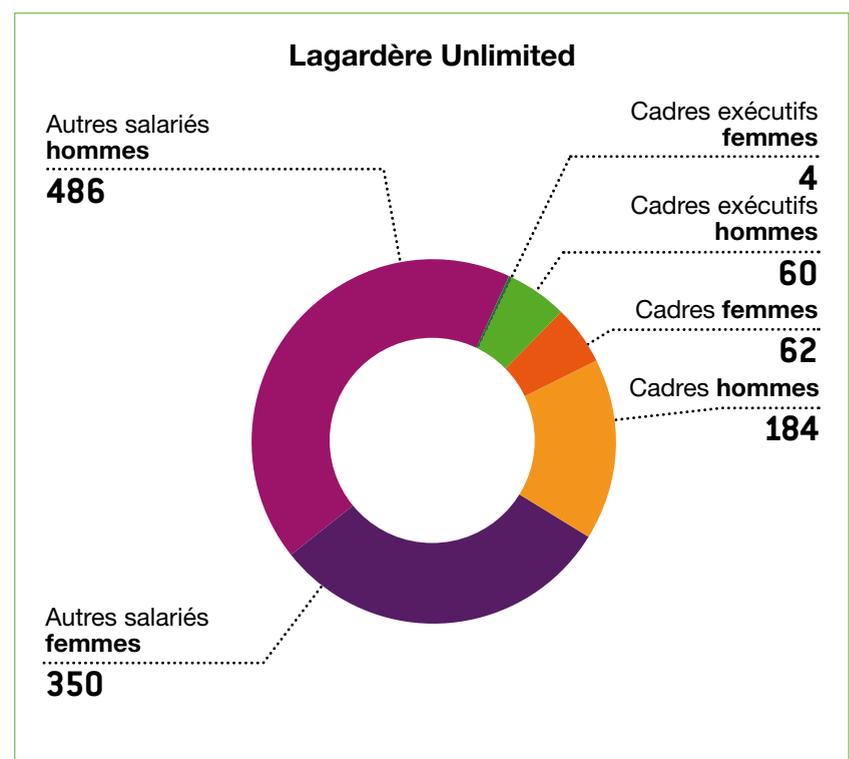
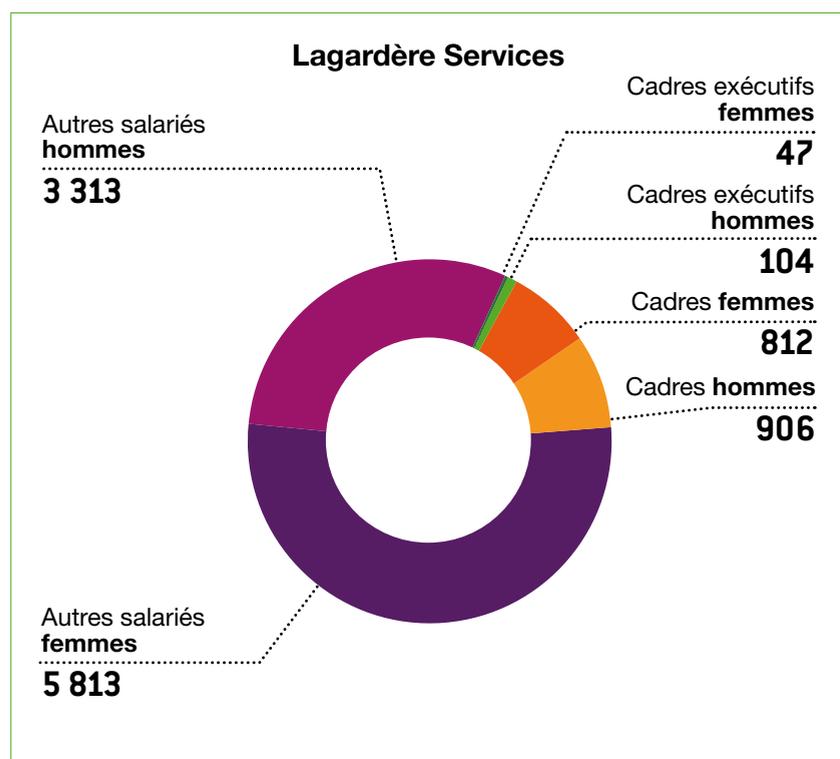
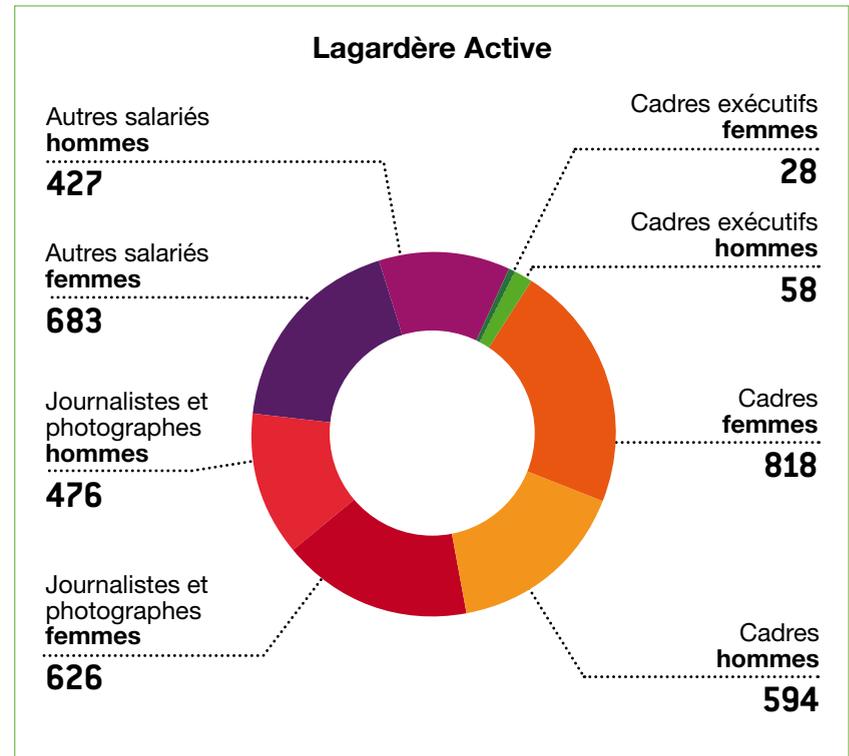
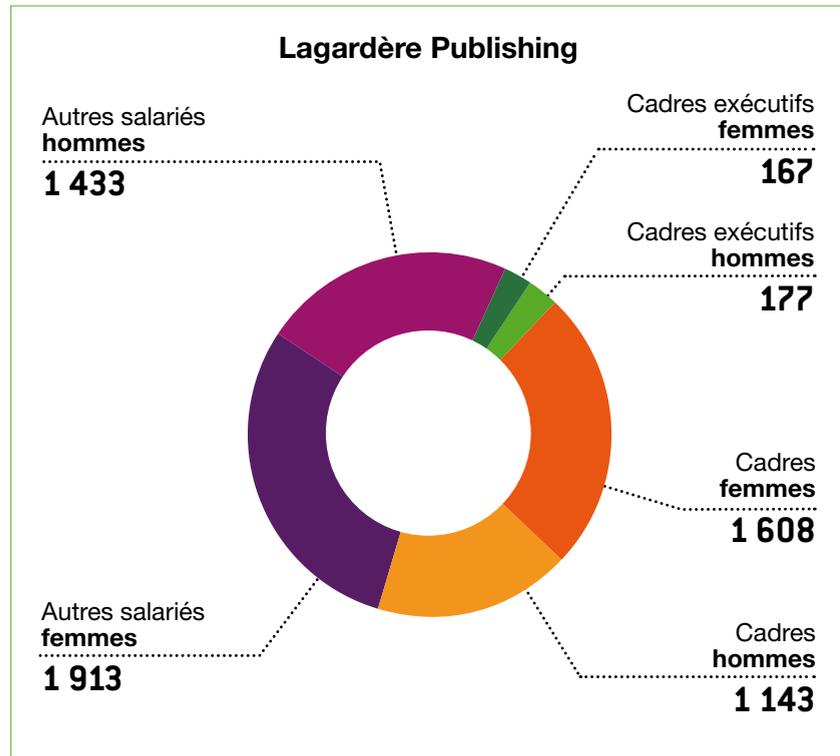


## LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

En 2012, les femmes représentent 58 % des effectifs du groupe Lagardère, soit une légère hausse par rapport à 2011 (56 %).

Elles ont représenté également presque 65 % du total des recrutements en 2012 (soit une augmentation de cinq points par rapport à 2011).

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



La féminisation du management dit intermédiaire reste stable en 2012, avec 54 % des postes de managers occupés par des femmes et 57 % de femmes chez les journalistes.

La part des femmes au sein des postes de Cadres exécutifs reste plus faible (37 %), même si elle augmente légèrement et régulièrement (36 % en 2011, 34 % en 2010, 32 % en 2009). En 2012, le nombre de femmes Cadres exécutifs a d'ailleurs davantage augmenté que celui des hommes (9 % contre moins de 4 %).

## RÉMUNÉRATION

La volonté de Lagardère est de veiller à l'égalité entre les rémunérations des hommes et des femmes à condition égale d'emploi et de qualification. Les écarts constatés dans le tableau ci-des-

sous s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (primes et parts variables incluses) s'établit à 39 141 € en 2012<sup>(1)</sup>, contre 40 489 € en 2011.

(1) Le Groupe attire toutefois l'attention sur toute interprétation de ces valeurs données à titre indicatif mais qui recouvrent une telle disparité de situations (dus à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peuvent en ressortir de manière globale.

### • Salaire brut moyen en euros pour les salariés permanents par statut, par genre et par zone géographique

ZONE GÉOGRAPHIQUE	Cadres exécutifs		Cadres (hors exécutifs)		Journalistes et photographes		Autres salariés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique	-	81 067,96 €	33 536,00 €	43 408,20 €	-	-	6 312,24 €	8 107,89 €
Asie-Acéanie	52 969,57 €	179 573,67 €	53 523,08 €	71 323,26 €	-	21 866,00 €	25 894,73 €	26 881,77 €
Continent américain	227 141,00 €	223 887,07 €	69 216,50 €	82 048,44 €	-	-	25 765,14 €	25 051,30 €
Europe sans la France	95 514,37 €	137 077,37 €	42 449,72 €	50 964,64 €	9 552,36 €	9 280,80 €	22 473,60 €	29 518,72 €
France	155 847,76 €	214 548,50 €	50 059,52 €	60 626,03 €	56 326,85 €	63 483,09 €	23 499,91 €	28 117,71 €
<b>Total</b>	<b>114 027,24 €</b>	<b>179 009,88 €</b>	<b>49 823,99 €</b>	<b>59 447,75 €</b>	<b>50 803,83 €</b>	<b>51 678,50 €</b>	<b>23 764,31 €</b>	<b>27 956,38 €</b>

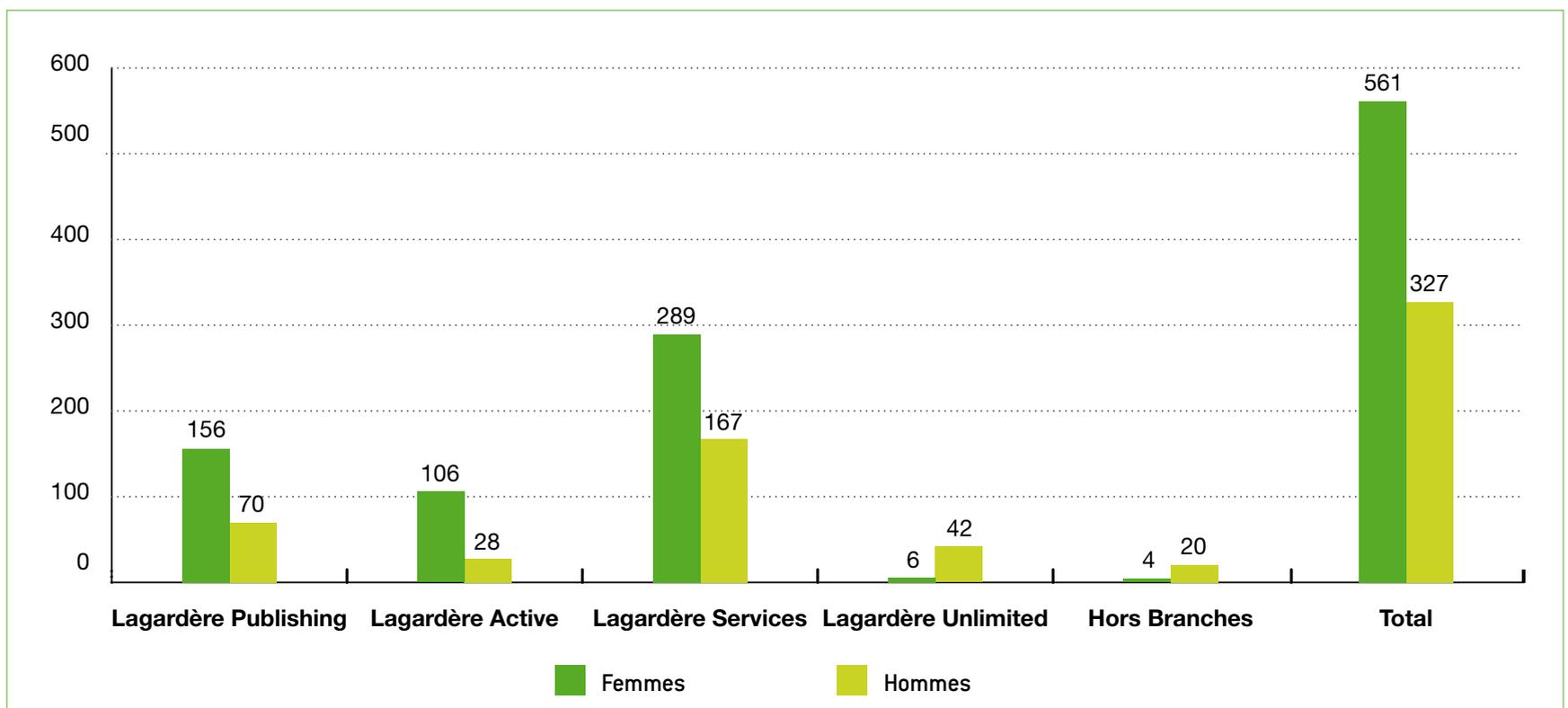
Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, plus de 73 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini

des plages de salaire par niveau de poste (contre 63 % en 2011 et 61 % en 2010). Cette nette hausse consacre ainsi un progrès en la matière.

## MOBILITÉS INTERNES PAR GENRE <sup>(2)</sup>

(2) On entend par mobilité interne les promotions (évolution d'un salarié qui passe d'un statut "Autre salarié" à "Cadre" (Manager) ou de "Cadre" à "Cadre exécutif") et la mobilité interbranches.

### • Répartition du nombre de mobilités internes par genre



Au total, en 2012, les mobilités ont profité en grande majorité à des femmes (63 %), avec une hausse de six points par rapport à 2011.

### • Accords collectifs sur l'égalité professionnelle

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	46 %
Lagardère Active	44 %
Lagardère Services	48 %
Lagardère Unlimited	13 %

## L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES

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

BRANCHE	Continent américain	Europe sans la France	France	Asie-Acéanie	Total branche
Lagardère Publishing	0,77 ↗	9,00 ↗	18,53 ↘	0 →	10,71 ↗
Lagardère Active	-	5,10 ↗	9,91 ↗	-	8,89 ↗
Lagardère Services	1,06 →	5,45 ↘	7,57 ↘	0 ↘	4,68 ↘
Lagardère Unlimited	0 →	5,75 ↗	23,74 ↗	0 →	9,59 ↗
Hors Branches	-	-	48,39 ↗	-	48,39 ↗
<b>Total Groupe 2012</b>	<b>0,92 ↗</b>	<b>6,53 ↘</b>	<b>12,76 ↘</b>	<b>0 ↘</b>	<b>7,83 ↘</b>
Total Groupe 2011	0,61	6,82	13,06	1,97	8,32

Au global, si le nombre total de travailleurs handicapés reste stable en 2012 par rapport à 2011 (177 contre 178), le taux pour 1 000 diminue en revanche, de façon mathématique, du fait de la hausse du nombre total de salariés au sein du groupe Lagardère.

À nouveau, l'effort le plus important est réalisé en France (malgré une légère baisse de 2,3 %), en raison notamment d'une législation imposant aux entreprises de mettre en place une politique d'insertion des travailleurs handicapés.

S'il reste extrêmement difficile de progresser en termes d'embauches de travailleurs handicapés, le groupe Lagardère a continué à mener un certain nombre d'actions durant l'année 2012.

Le Groupe a ainsi confié à Michaël Jeremiasz, la réalisation d'un audit au sein des branches. Audit qui a débouché sur un certain nombre de recommandations devant voir le jour à partir de 2013 (voir Focus n°3). Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche sur les achats responsables, le groupe Lagardère a également inscrit le recours aux travailleurs du secteur protégé au cœur de ses recommandations.

Au-delà de cet état des lieux, le Groupe et les branches ont poursuivi plusieurs actions en faveur du handicap en 2012. En voici quelques exemples :

Dans le cadre de sa quatrième participation au Challenge du monde des grandes écoles et universités en juin 2012 (voir encadré p. 32), le groupe Lagardère s'est à nouveau associé au thème du handicap à travers deux activités : l'initiation au basket fauteuil et l'accompagnement d'un sportif non-voyant sur l'épreuve du saut en longueur.

Le Groupe a par ailleurs, pour la première fois, participé au forum "Pass pour l'emploi-Rencontres entreprises & handicap" dont l'objectif est de permettre aux personnes en situation de handicap de bénéficier d'un accompagnement dans leur recherche d'emploi. Ainsi, les personnes présentes le jour du forum ont eu la possibilité de s'informer sur les secteurs d'activité et les métiers du Groupe ainsi que sur les éventuelles offres d'emploi en adéquation avec leur profil.

Dans le cadre de la semaine du handicap qui s'est tenue mi-novembre 2012, les salariés de Lagardère Ressources ont été invités à participer à une matinée de sensibilisation au handicap. Au travers d'ateliers "ludiques" animés par des personnes en situation de handicap, une trentaine de collaborateurs ont ainsi pu s'initier à différentes activités : apprentissage du braille avec l'atelier "Les mains savantes", tournoi de baby-foot pour non-voyants...

### Le rôle de la Mission Handicap chez Lagardère Active

1. Intégrer des personnes en situation de handicap (contrats permanents, alternance, accueil de stagiaires) en 2012, cinq contrats CDI/CDD ou alternance ont été embauchés et 25 stagiaires ont été accueillis, ce qui porte à 42 le nombre de contrats en CDI/CDD ou alternance et à 103 le nombre de stagiaires accueillis depuis 2007.

Participer aux forums spécialisés sur le recrutement de personnes en situation de handicap.  
2. Sensibiliser les salariés grâce à des actions de communication ciblées, en 2012, cours de langue des signes, ateliers handicap auditif ou visuel, bande dessinée Handi'Bulles, actions 1 jour 1 métier avec l'Agefiph...

3. Mettre en place des actions favorisant le maintien dans l'emploi et l'accessibilité des locaux.  
4. Favoriser les actions d'achat ou de mise à disposition de personnel avec les entreprises adaptées (entreprise employant des personnes en situation de handicap).

## FOCUS N°3

# Handicap, *priorité à la sensibilisation des collaborateurs*



### MICHAËL JEREMIASZ

Chargé de mission à la Direction  
des Ressources humaines Groupe

La Direction des Ressources humaines du groupe Lagardère vous a confié en 2012 la réalisation d'un état des lieux de la situation du handicap à l'intérieur de ses branches. Comment avez-vous vécu personnellement cette mission ?

J'ai été très séduit par ce projet à la fois parce qu'il correspond à des convictions personnelles, mais également car il me permet de commencer ma transition de sportif de haut niveau, que je suis toujours, vers le monde de l'entreprise. Les échanges avec les DRH ainsi qu'avec plusieurs salariés en situation de handicap ont été très riches ; nous avons rencontré des gens très sensibles à la question du handicap et soucieux de rendre plus simple et plus juste l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

**Les conclusions de l'étude exposent la difficulté que les sociétés ont dans leur grande majorité à respecter l'obligation légale française (6 % de salariés handicapés) en matière d'embauches. Pourquoi ?**

Toutes les entreprises des secteurs publics et privés, et le groupe Lagardère n'échappe pas à la règle, rencontrent d'importantes difficultés à atteindre ce taux légal d'emploi pour de multiples raisons. Il y a encore une méconnaissance des différentes



formes de handicap ainsi que des moyens existants de promotion du handicap et des éventuelles difficultés liées à l'insertion des personnes handicapées dans les entreprises.

Les personnes handicapées sont très souvent sous-qualifiées, n'ayant pas ou peu accès aux études supérieures, ce qui complique bien évidemment la tâche des employeurs.

**Quelles pistes de progrès votre étude a-t-elle proposées ?**

La priorité a été de mettre en place diverses actions de sensibilisation des collaborateurs. Il est également apparu que les RH et les managers se sentaient parfois seuls vis-à-vis de cette question. Une réflexion sur un meilleur partage des bonnes pratiques au sein du Groupe pour orienter, aider et développer nos relations avec les principales institutions pourrait par exemple passer par la création d'une Mission Handicap Groupe. Bien entendu, l'objectif est d'abord de concentrer nos efforts autour de l'emploi direct des personnes handicapées (accueil de stagiaires, alternances, contrats aidés, emplois d'avenir...) et de développer le recours au secteur protégé (tels que le recours aux établissements et services d'aide par le travail) ou les achats solidaires, pour des prestations diverses qui sont peu connues et donc peu utilisées.

+ d'infos [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

## FOCUS N°4

# Lapker, *la santé au cœur des préoccupations sociales*



**MARIANNA NAGY**

Directrice des Ressources humaines, Lapker

Vous avez participé en 2012 à l'élaboration d'une sorte de Charte de développement durable destinée aux chefs d'entreprises en Hongrie.

En tant que membre très impliqué du *Hungarian Business Council for Sustainable Development*<sup>(1)</sup>, Lapker a pris une part active dans l'élaboration de cette recommandation faite aux chefs d'entreprise de Hongrie. Ce document résume en sept points (management responsable, responsabilité environnementale, éthique, droits de l'homme, relations avec les parties prenantes...) une conception du développement durable que l'on partage. Comme plus de 40 chefs d'entreprise, notre CEO Péter Bosznay l'a signée solennellement au nom de Lapker, et l'ensemble du Comité Exécutif s'est engagé à gérer l'entreprise dans cet esprit.

**Concrètement, quelles ont été vos principales actions en 2012 ?**

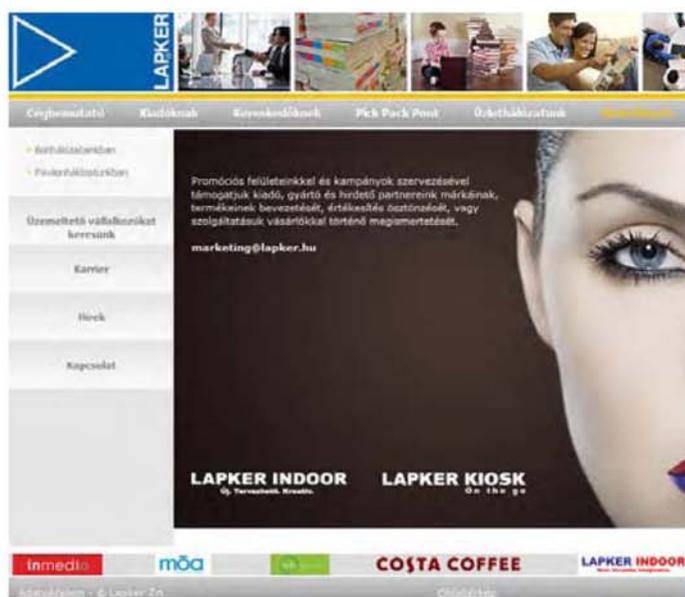
Sur le plan social, nous avons continué nos actions de prévention en matière de santé. Un bilan de santé a ainsi été proposé à l'ensemble de notre personnel (448 personnes sur un total de 560 y ont participé), ce qui a contribué au bien-être dans l'entreprise et à la réduction du taux d'absentéisme. Nous avons également communiqué sur le nouveau Code de Déontologie du groupe Lagardère, diffusé à l'intérieur de l'entreprise.

Sur le plan environnemental, nous avons poursuivi la réduction des émissions de gaz à effet de serre de nos véhicules, grâce à notre outil logiciel de rationalisation des tournées, ce qui conduit également

à des économies de coûts significatives. Nous avons également mis en place des actions rentables de tri sélectif.

**Vos salariés se sentent-ils eux-mêmes impliqués dans ces démarches ?**

Nos salariés se sentent concernés à la fois par les actions de développement durable et par le succès de l'entreprise. Ils souhaitent développer leurs compétences au sein de l'entreprise et y rester même si celle-ci fait face à des difficultés de marché complexes.



(1) Le *Hungarian Business Council for Sustainable Development* est membre du *World Business Council for Sustainable Development WBCSD*.

+ d'infos [www.lapker.hu](http://www.lapker.hu)

Comme en 2011, Lagardère Unlimited a organisé en 2012 pour ses équipes françaises une nouvelle demi-journée de basket en fauteuil afin de sensibiliser ses collaborateurs au handicap.

Chez Lagardère Active, comme chaque année, la Mission Handicap a favorisé la mise en place d'actions de parrainage ou de tutorat avec différentes associations. Elle a participé, avec le groupe Lagardère au CDMGE (voir encadré p. 32) et rencontré les étudiants en situation de handicap. Les partenariats avec les

écoles (Sciences Po et IGS) ou les associations (Arpejeh, Tremplin) se sont poursuivis.

En 2012, des travaux de rénovation et de modernisation des ascenseurs et monte-charge de l'immeuble ont été entrepris sur le site Europa de Levallois, pour améliorer le fonctionnement et la sécurité des équipements et mettre les ascenseurs en conformité avec les normes d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

• **Accords collectifs sur le handicap**

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	20 %
Lagardère Active	39 %
Lagardère Services	12 %
Lagardère Unlimited	1 %

**B FAVORISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES**

Si l'ajustement de l'effectif du Groupe doit permettre un fonctionnement approprié aux besoins des différentes activités et au contexte socio-économique en vigueur, il est également important d'instaurer des conditions de travail favorables à l'épanouissement des collaborateurs, à leur motivation et, par conséquent, au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le groupe Lagardère essaie d'abord d'offrir à ses collaborateurs une rémunération respectant les lois et conventions, se situant dans la moyenne haute du marché, récompensant la performance individuelle et liée, autant que possible, aux résultats collectifs.

Il s'efforce également de :

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

**ENTREtenir LE DIALOGUE SOCIAL**

Indices de la vie du dialogue social, au total ce sont 651 accords collectifs qui sont applicables dans le Groupe au 31 décembre 2012 (soit une hausse de 15 % par rapport à 2011).

En France, au cours de l'année 2012, 121 nouveaux accords collectifs ont été signés (100 en 2011), soit une augmentation de 21 %. Chaque année, en France, les obligations de négociations imposées par les pouvoirs publics sont de plus en plus fortes, notamment en ce qui concerne la pénibilité du travail et l'égalité professionnelle.

En Europe (sans la France), près de 30 % des effectifs sont couverts par un accord sur l'intégration des travailleurs handicapés.

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

ZONE GÉOGRAPHIQUE	% de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	% de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs handicapés	% de salariés permanents couverts par un accord sur la rémunération	% de salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle	% de salariés permanents couverts par un accord sur la durée du travail	% de salariés permanents couverts par un accord sur la formation	% de salariés permanents couverts par un accord sur la couverture sociale
Afrique	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Asie-Acéanie	51 %	0 %	53 %	0 %	51 %	46 %	52 %
Continent américain	59 %	12 %	59 %	12 %	12 %	57 %	12 %
Europe sans la France	56 %	30 %	61 %	39 %	60 %	25 %	49 %
France	78 %	13 %	88 %	69 %	97 %	40 %	73 %
<b>Total</b>	<b>65 %</b>	<b>18 %</b>	<b>71 %</b>	<b>44 %</b>	<b>68 %</b>	<b>38 %</b>	<b>54 %</b>

**PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

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

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

Ainsi par exemple, chez Lagardère Active, HFA (presse et services transverses) a initié, en partenariat avec ses instances représentatives du personnel, un travail sur les risques psycho-sociaux et mené à cette occasion une enquête sur ce thème auprès de ses salariés. Par ailleurs, des campagnes de prévention régulières (sur

les risques musculo-squelettiques, sur le cancer de la peau, le tabac, l'alcool...) ont lieu sur les différents sites de Levallois et des mesures ont été prises dans le pôle Radio-Télévision pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en cadrant les horaires de réunions.

Au niveau du Groupe, plus de 17 000 heures de formation hygiène et sécurité ont été organisées en 2012, soit une hausse de plus de 27 %, qui se retrouve principalement au sein de la branche

Lagardère Services (plus de 10 000 heures de formation organisées cette année).

Le taux de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail est par ailleurs assez élevé (plus de 65 % à travers le monde et 78 % en France) et plus de 53 % des entités du Groupe disposent d'une instance en charge de l'hygiène et de la sécurité au travail, quand 74 % ont mis en place un suivi médical régulier de leurs salariés.

• **Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et de sécurité**

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	46 %
Lagardère Active	72 %
Lagardère Services	81 %
Lagardère Unlimited	9 %

• **Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie<sup>(1)</sup> pour les salariés permanents**

BRANCHE	Maladie	Accident du travail
Lagardère Publishing	4,73 ↘	0,59 ↘
Lagardère Active	6,65 ↘	0,12 ↘
Lagardère Services	6,80 ↗	0,99 ↘
Lagardère Unlimited	4,75 ↗	0,42 ↗
Hors Branches	3,27 ↘	0,00 ↘
<b>Groupe (2012)</b>	<b>6,03 ↗</b>	<b>0,69 ↘</b>
Rappel 2011	5,80	0,79
Rappel 2010	5,53	0,46

(1) Le taux d'absentéisme est obtenu en divisant le nombre total de jours d'absences par les effectifs permanents en ETP.

Les données au titre de l'exercice 2012 relatives à l'absentéisme permettent de constater que pour la première fois depuis trois ans, le nombre moyen de jours d'absence pour cause d'accident du travail est en baisse par rapport à l'année précédente (-12,6 %).

Ceci est particulièrement vrai pour la branche Lagardère Publishing (-25 %), dont les centres de distribution et de traitement des retours de Maurepas et de Longjumeau affichent une baisse de 20 % par rapport à 2011, et Lagardère Services (-11,66 %).

Cette baisse se vérifie également au sein de la branche Lagardère Active et du Hors Branches (qui sont en tout état de cause beaucoup moins exposés), tandis que Lagardère Unlimited affiche une hausse importante (+396 jours d'arrêt).

En revanche, la hausse du nombre moyen de jours d'arrêt pour cause de maladie se vérifie malheureusement en 2012, même si cette augmentation est moins importante qu'en 2011 (4 %). Elle touche plus précisément les branches Lagardère Unlimited et Lagardère Services.

• **Les accidents du travail (fréquence et gravité)<sup>(2)</sup>**

BRANCHE	Nombre d'accidents	Taux de fréquence	Taux de gravité
Lagardère Publishing	135 ●	12,35 ●	0,34 ●
Lagardère Active	21 ●	3,48 ●	0,08 ●
Lagardère Services	317 ●	17,45 ●	0,56 ●
Lagardère Unlimited	8 ●	4,07 ●	0,23 ●
<b>Total</b>	<b>481</b>		

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

L'ensemble des efforts menés depuis un certain nombre d'années semble aujourd'hui porter ses fruits même s'il reste encore des marges de progression.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité sont tous les deux en baisse au sein de la branche Lagardère Publishing (respectivement -17 % et -24 %).

Le bilan est plus contrasté au sein de la branche Lagardère Services : si le taux de gravité diminue (-13 % en 2012 par rapport à 2011), permettant ainsi à la courbe de s'infléchir pour la première fois depuis trois ans, le taux de fréquence est quant à lui en hausse avec une augmentation du nombre d'accidents du travail au sein notamment des entités en zones aéroportuaires, particulièrement exposées.

La situation des deux autres branches est également positive, notamment chez Lagardère Active qui enregistre une baisse des deux indicateurs, bien que, chez Lagardère Unlimited, le taux de gravité soit en hausse en raison de deux accidents du travail au sein du Lagardère Paris Racing (dont un accident du trajet) ayant entraîné de longs arrêts.

### PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE : FAVORISER L'ÉPARGNE

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

BRANCHES	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	42 %
Lagardère Active	72 %
Lagardère Services	31 %
Lagardère Unlimited	52 %
Hors Branches	100 %
<b>Groupe</b>	<b>43 %</b>

Au global, 43 % des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Pour la France, ce pourcentage est de près de 40 %.

## LA PARTICIPATION DES COLLABORATEURS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

### INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION : PARTICIPATION À LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique encouragée au sein du Groupe.

Elle se traduit principalement par l'association des salariés aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement), et la mise en place de plans d'épargne salariale.

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

Ainsi, en 2012, un plan d'intéressement à la performance collective a été mis en place dans un peu moins de 36 % des sociétés du Groupe.

Ce chiffre atteint plus de 42 % en France.

## C ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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

Le Groupe a d'ailleurs conforté son dispositif de gestion des compétences en 2012 (voir Focus n° 1). À cet effet, la DRH a renforcé

au quatrième trimestre 2012 l'équipe en charge de la gestion des talents dans le Groupe.

Une politique de gestion des talents a été établie et diffusée aux branches fin 2012. Cette politique, qui est en cours de déploiement, regroupe l'ensemble des principes et procédures visant notamment à assurer l'identification, le développement, la mobilité, le plan de succession des salariés du groupe Lagardère identifiés comme talents. La mise en œuvre de cette politique, qui prévoit notamment la mise en place en 2013 d'un cycle annuel de gestion des talents au sein du Groupe, est assurée conjointement par la DRH Groupe, le management et les DRH des branches.

## LA FORMATION, LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

### Les chiffres 2012 de la formation

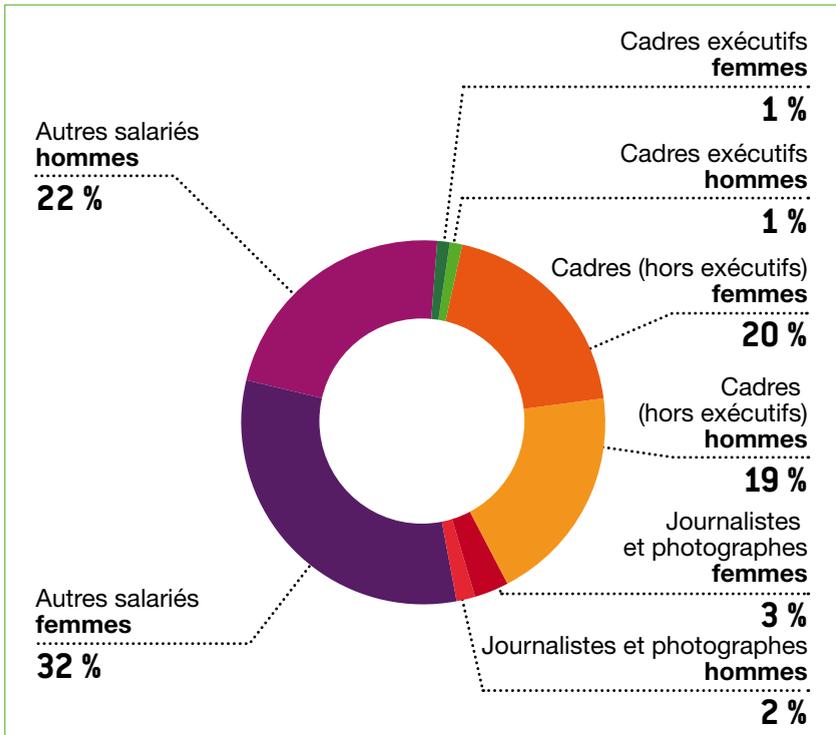
En 2012, le nombre total d'heures de formation est en légère augmentation en 2012 par rapport à 2011 (+4,7 %), pour un total légèrement inférieur à 230 000.

Le montant total des dépenses de formation s'est élevé à 8 963 613 euros, soit une hausse proche de 7 %.

Le coût moyen par employé est stable (417 euros en 2012 contre 410 euros en 2011).

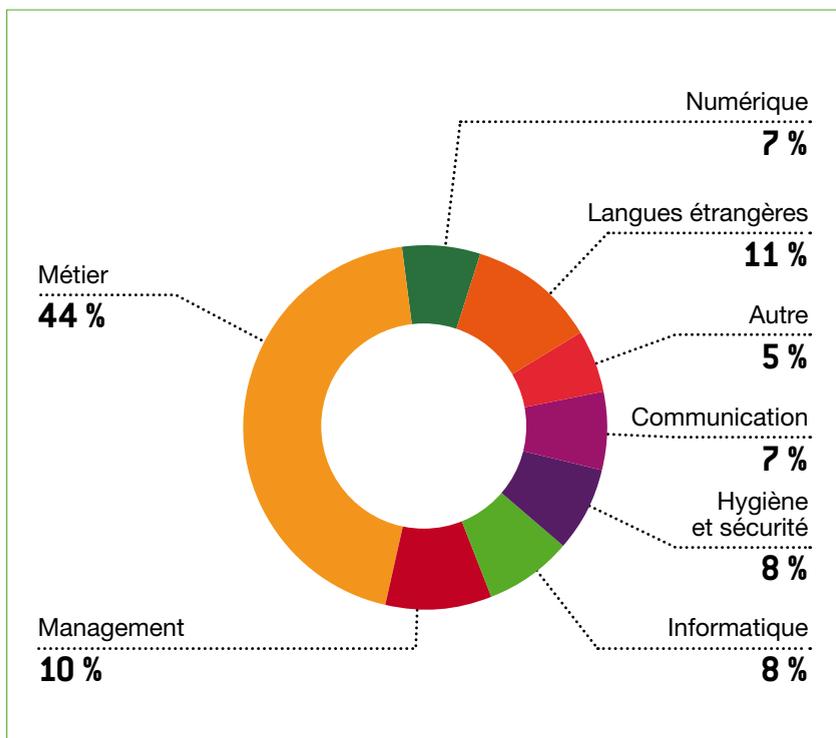
Ce chiffre atteint 675 euros pour la France (également stable puisqu'il était de 680 euros en 2011).

• Répartition des heures de formation par statut et par genre



À nouveau en 2012 les formations ont davantage bénéficié aux femmes (aux alentours de 56 %), respectant ainsi la répartition des effectifs par genre.

• Répartition des heures de formation par thème



Les données relatives à la répartition des heures de formation par thème permettent de relever à nouveau l'importance accordée aux formations "métier" afin de coller au plus près des besoins du business des branches (voir Focus n°5). Il est à noter que les formations relatives à la sécurité sont en hausse, de même que les formations relatives au numérique (+60 %), confirmant ainsi le virage entamé depuis maintenant trois ans, notamment au sein des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing (voir Focus n° 14) qui recensent à elles seules plus de 88 % du total des heures de formation consacrées au numérique.

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

Deux programmes, "leadership" et "intégration", sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. Plus de 200 collaborateurs ont ainsi participé en 2012 à l'un ou l'autre de ces deux programmes. Le Club Media Campus, qui réunit l'ensemble des salariés ayant suivi l'une de ces deux formations, a par ailleurs organisé en novembre 2012 un séminaire autour du thème Innovation et Développement durable.

Le groupe Lagardère et ses filiales ont également développé une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages ou la conclusion de contrats en alternance.

Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes, puisqu'ils leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise, sur des périodes assez longues (un à deux ans), tout en poursuivant leur formation de base. 871 étudiants ont ainsi été accueillis en contrat d'alternance en 2012 (492 en 2011), principalement chez Lagardère Services et Lagardère Publishing. 1 508 étudiants ont par ailleurs effectué un stage en 2012 (1 455 en 2011) dans les différentes branches du Groupe.

Challenge du monde des grandes écoles et universités

Pour la quatrième année consécutive, le groupe Lagardère a été partenaire du Challenge du monde des grandes écoles et universités qui s'est déroulé le samedi 2 juin 2012 au stade Charlety à Paris.

Épreuves sportives (athlétisme et tournoi de football), conférences-débats et rencontres métiers ont rythmé cette journée qui a réuni près de 5 000 étudiants et jeunes diplômés issus de 250 écoles et universités françaises et internationales.

Un stand aux couleurs de Lagardère a permis de présenter les activités, les métiers et les opportunités de carrière (stages, alternances, emplois) au sein du Groupe.

LA MOBILITÉ INTERNE

Avec la formation, l'aide à mobilité interne est également un outil de développement des compétences. Elle a représenté 16 % des embauches du Groupe en 2012.

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

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

# OSCAR,

## *une formation qui valorise les vendeurs*



**FABRICE BERBESSOU**

Directeur des Ressources humaines, Aelia

Vous avez lancé en 2006 en France et à l'international un programme de qualité pour l'ensemble des réseaux de vente d'Aelia, baptisé OSCAR. De quoi s'agit-il ?

OSCAR signifie O pour s'Ouvrir, S pour Sourire, C pour Considérer, A pour Accompagner et R pour Remercier. C'est un programme qui définit les comportements et les attitudes de vente que nous souhaitons voir dans nos boutiques, et dont nos équipes sont les ambassadeurs. L'objectif est double : renforcer la satisfaction des clients fréquentant nos boutiques pour améliorer les performances commerciales ; se différencier par rapport à nos concurrents lors des appels d'offres en garantissant un haut niveau de service pour satisfaire les passagers. Les politiques ressources humaines ont été bâties autour de ce programme: recrutement, formation, management, évaluation des performances, promotion....

### Quelle place pour OSCAR en 2012 ?

En 2012, plus de 35 000 heures de formation ont été dispensées dans les réseaux Duty Free de LS travel retail par le Centre de formation d'Aelia.



100 % des nouveaux embauchés bénéficient d'un parcours de formation de quatre jours avant d'arriver en magasin avec une forte orientation "OSCAR" et un accompagnement spécifique de deux semaines dans les points de vente.

### Comment motivez-vous et valorisez-vous vos salariés ?

Pour renforcer la qualité de service, il est très important d'associer le personnel et de reconnaître la progression de leurs résultats. En 2006, a été créé un challenge OSCAR, organisé chaque année, qui met en valeur les meilleures boutiques et permet de mobiliser toutes les équipes autour d'un objectif commun : la qualité de service. Pour cela, chaque boutique est évaluée lors de cinq visites mystère sur la base d'un questionnaire OSCAR commun à l'ensemble des points de vente. À la fin de chaque challenge OSCAR, les dix meilleures boutiques et les salariés sont mis à l'honneur. En 2013, soixante vendeurs et managers partiront à Malte pendant quatre jours. Par ailleurs, chaque année est organisée la "Nuit des talents" qui a pour but de mettre à l'honneur les vendeurs les plus OSCAR, ceux qui incarnent le mieux nos valeurs. En 2012, plus de 250 vendeurs ont ainsi été célébrés.

+ d'infos [www.aelia.com](http://www.aelia.com)

## 2.2 DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Le groupe Lagardère a conduit en 2012 un travail d'amélioration du reporting environnemental en concertation avec ses quatre branches. Destiné à fiabiliser la remontée des données extra-financières, ce travail a également permis de redéfinir ses enjeux et priorités. Ainsi la préservation des ressources naturelles (qui passe notamment par la gestion responsable du papier des livres et magazines) et la recherche de l'efficacité énergétique apparaissent plus que jamais comme des enjeux majeurs. La mobilisation des salariés dans l'ensemble des branches, qui se renforce un peu plus chaque année, est quant à elle devenue un enjeu de performance et de cohésion en interne.

Au-delà de ces enjeux, l'intégration du développement durable dans l'offre de prestation des activités du Groupe devient progressivement incontournable.

Ainsi, dans le cadre de la construction du nouveau stade de Nice (Allianz Riviera), Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS) est intervenu au plus près de Nice Eco Stadium, le consortium chargé de la conception, de la construction, de l'exploitation et de la maintenance du stade (voir Focus n°6).

### A PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES, EN PARTICULIER LA FILIÈRE PAPIER

Les fibres de bois, nécessaires à la fabrication du papier utilisé pour la production des livres et magazines, font bien sûr du bois la principale matière première à préserver par le groupe Lagardère,

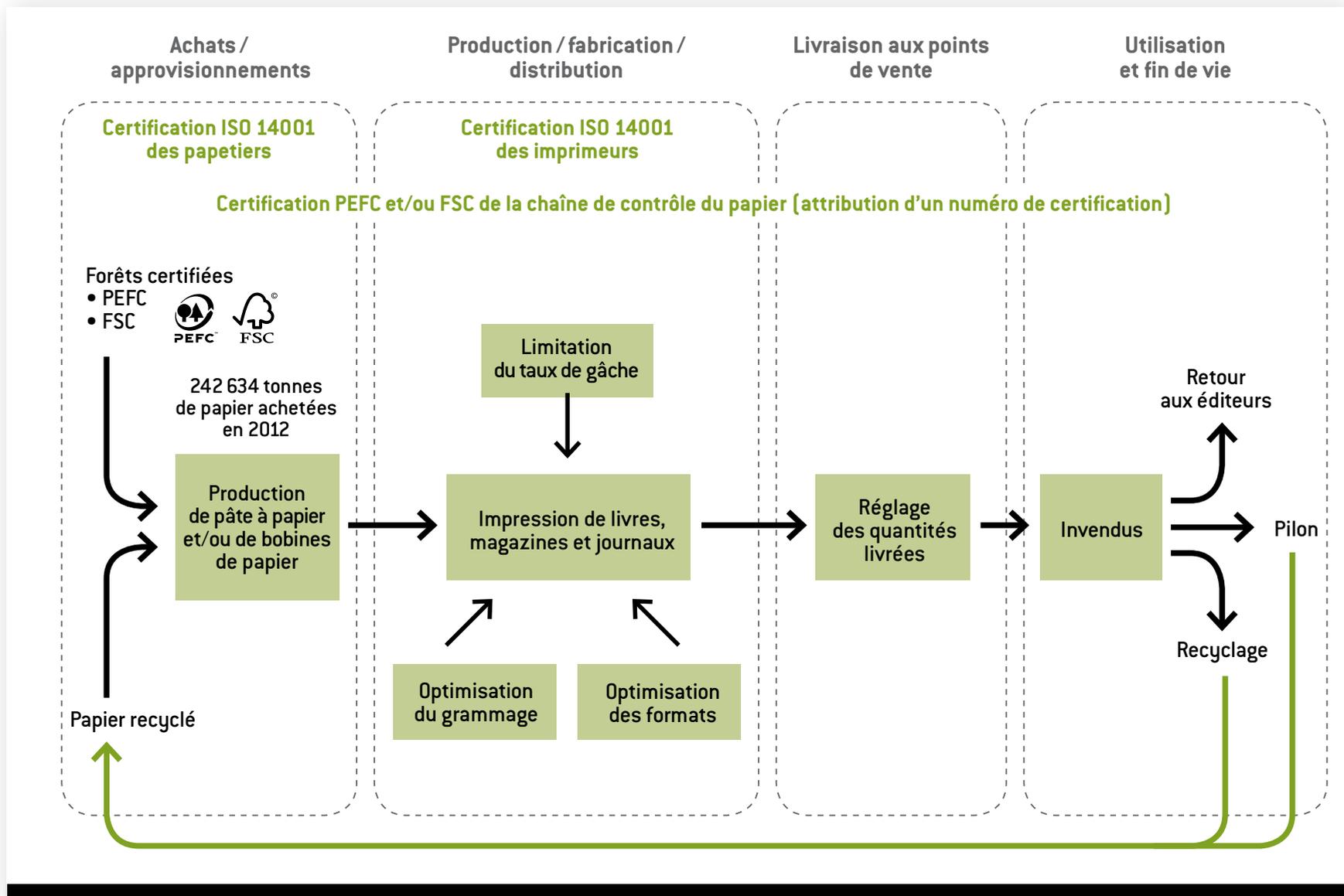
qui, année après année, a donc fait de la gestion responsable du papier, un enjeu prioritaire.

#### Le cycle du papier

Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. Ce bois arrive à l'usine de pâte à papier ou à la papeterie sous forme de troncs ou de déchets de scierie. La ressource bois est

ensuite transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits

peuvent entamer une seconde vie lorsqu'ils sont récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée (voir schéma ci-dessous).



# Stadium Consulting,

## *le développement durable au cœur des activités*



**Aujourd'hui, comment Lagardère Unlimited Stadium Solutions intègre-t-il le développement durable au sein de ses activités ?**

Dans le cadre des projets de grandes enceintes sportives, le développement durable devient essentiel pour les collectivités, les constructeurs, les architectes, les exploitants et les différents utilisateurs, tant sur les plans social, économique et environnemental qu'en termes d'image. Cela s'inscrit dans un cadre normatif et politique avec des exigences de performances, des processus de labellisation et des objectifs stratégiques que nous appréhendons avec nos clients durant l'ensemble du cycle de vie de l'enceinte, de sa conception jusqu'à sa déconstruction, en passant par sa période d'exploitation.

**Concrètement, comment se matérialise cette stratégie de développement durable ?**

Le cas du nouveau stade de Nice est un très bon exemple. Nous sommes intervenus en amont de la conception, en déterminant les grandes orientations stratégiques et les éléments structurants grâce à un benchmark international des meilleures pratiques sur les enceintes sportives. En parallèle, existaient la nécessité et la volonté de répondre aux normes et labels en vigueur. Ainsi, le stade de Nice utilise au maximum les matériaux durables et les énergies naturelles :

- le bois, à travers son armature ;
- l'eau, à travers une conception permettant récupération et distribution de l'eau de pluie ;

### **AYMERIC MAGNE**

Director of Project Services,  
Lagardère Unlimited Stadium Solutions

- le soleil, à travers une utilisation maximisée du toit translucide et les 16 000 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques ;
- le vent, avec un "mur soufflant" permettant de ventiler les espaces du stade.

La phase d'exploitation du stade de Nice bénéficie aussi de toute une politique durable : gestion des déchets, choix des fournisseurs, etc.

**En quoi le stade de Nice préfigure-t-il la ville durable de demain ?**

Le bien-vivre ensemble, projet de développement économique et social intégrant l'environnement local, a été une pierre angulaire de notre offre. Avec un plan local d'insertion et d'emploi, une politique d'accompagnement des riverains, une promotion des modes de transports doux et des plans de déplacement minimisant l'impact des transports, une



accessibilité pour tous, une sécurité optimale de l'ensemble des acteurs et une insertion dans l'éco quartier du stade, le projet prévoit de faire du stade de Nice une référence mondiale du développement durable.

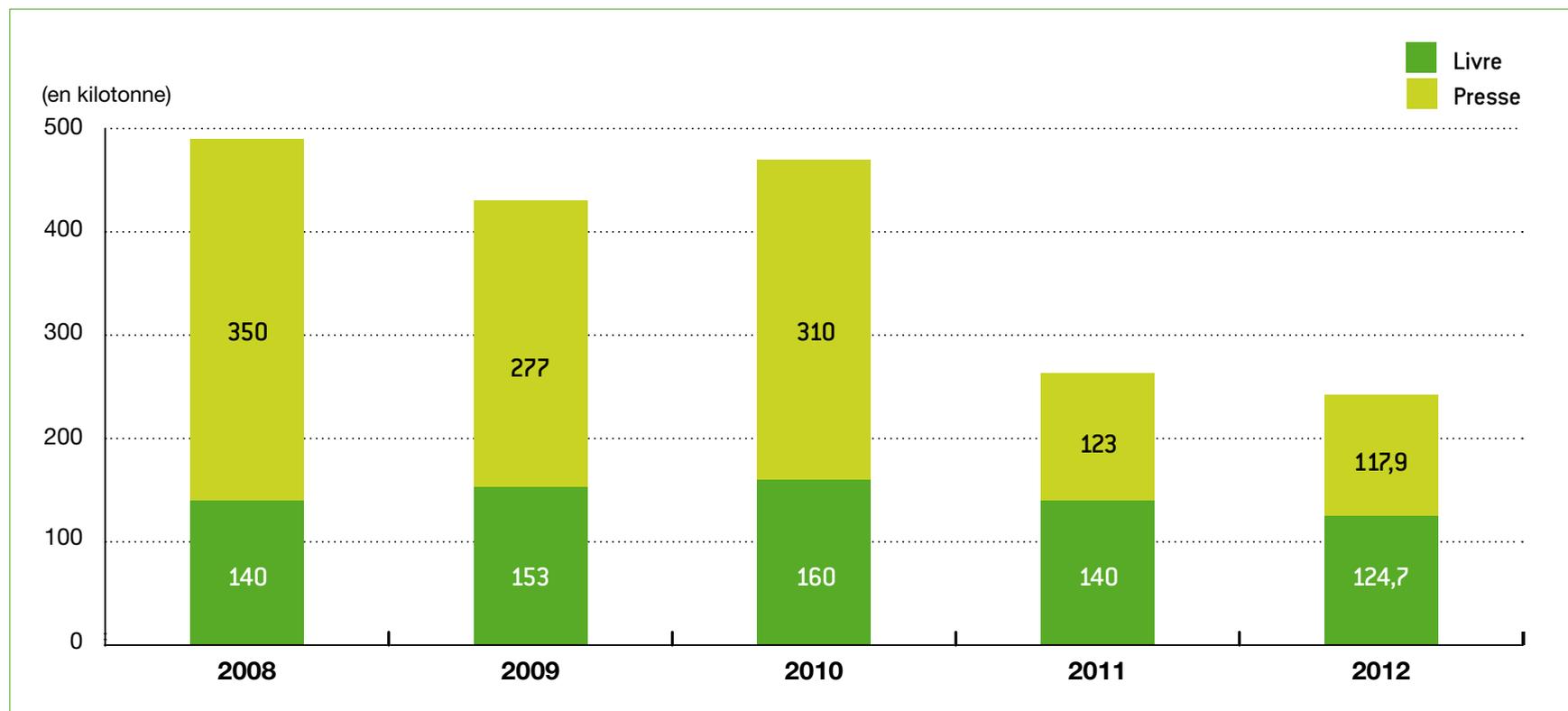
Cette responsabilité s'exerce de l'acquisition du papier jusqu'à la gestion des invendus, en passant par toutes les étapes de fabrication des livres, journaux et magazines.

C'est sur toute cette chaîne de vie du papier que se sont mobilisés, avec de multiples partenaires, de nombreux éditeurs de magazines, dans le cadre du projet d'élaboration d'un indice écologique mené par la Commission développement durable du Syndicat des éditeurs de la presse magazine (SEPM) (voir Focus n°7).

Lagardère Active a participé à l'élaboration de cet outil d'évaluation de l'impact environnemental des magazines, qui a été officiellement lancé en juin 2012. Concrètement, l'indice écologique des magazines se présente sous la forme d'une interface Web, accessible depuis le site du SEPM et ouverte à tous les éditeurs. On trouve également sur le site des fiches pédagogiques, qui rappellent les enjeux et informent sur les bonnes pratiques.

## GESTION RESPONSABLE DES APPROVISIONNEMENTS

### • Poids total du papier acheté



Les achats en propre de papier (c'est-à-dire sans compter le papier fourni directement par les imprimeurs) effectués par Lagardère Publishing et Lagardère Active s'élèvent en 2012 à 242,6 milliers de tonnes. La forte baisse de ces achats depuis deux ans s'explique par la vente en 2011 de la Presse Magazine Internationale.

Au-delà de ces données brutes, c'est bien l'augmentation des approvisionnements en papier issu de forêts certifiées qui constitue l'objectif principal poursuivi aussi bien par Lagardère Publishing que par Lagardère Active.



**FOCUS N°7**

# Indice écologique, *mesurer l'impact des magazines pour mieux le maîtriser*



Quels étaient les objectifs de la Commission développement durable du Syndicat des éditeurs de la presse magazine (SEPM) en lançant le projet de l'indice écologique des magazines ?

Le média presse est souvent questionné sur les impacts environnementaux des processus de fabrication et de distribution, notamment sur la forêt, mais aussi sur l'eau (dans les papeteries), l'air, etc. Nous souhaitons fournir aux éditeurs un outil de mesure de l'empreinte environnementale des magazines, depuis la fibre de bois jusqu'à la fin de vie du magazine après sa lecture. La démarche a débuté en 2009 par une analyse du cycle de vie simplifiée du magazine, réalisée avec l'université Paris VII. C'est ensuite un travail de longue haleine qui s'est engagé avec la participation des papetiers, des imprimeurs et des éditeurs.

Cet outil a aussi comme objectifs d'expliquer les progrès réalisés, de montrer les atouts du média (matière première renouvelable, traçabilité, recyclabilité) et d'engager les éditeurs dans une démarche de progrès.

### Où en êtes-vous aujourd'hui ?

En juin 2012, le SEPM a lancé officiellement l'indice écologique qui a bénéficié du soutien financier de l'ADEME, et qui est ouvert à l'ensemble des éditeurs. C'est une première européenne dans l'univers des médias. Il a par ailleurs impressionné par sa fiabilité et son sérieux. D'autres pays souhaitent s'en inspirer. L'outil est constitué d'une soixantaine d'indicateurs, organisés en quatre axes mesurant l'effet de l'activité d'édition de magazines sur les ressources naturelles,

### PASCALE MARIE

Directeur Général du Syndicat des éditeurs de la presse magazine

le réchauffement climatique, la pollution et évaluant le management environnemental des acteurs de la filière. Une interface Web, pilotée par le SEPM, permet à l'éditeur de renseigner un questionnaire et d'obtenir une "photographie" de la performance environnementale de son titre, ainsi que l'accès à des fiches pédagogiques lui indiquant les pistes d'amélioration de son score.

### Qu'est-ce que cet indice apporte aux éditeurs ?

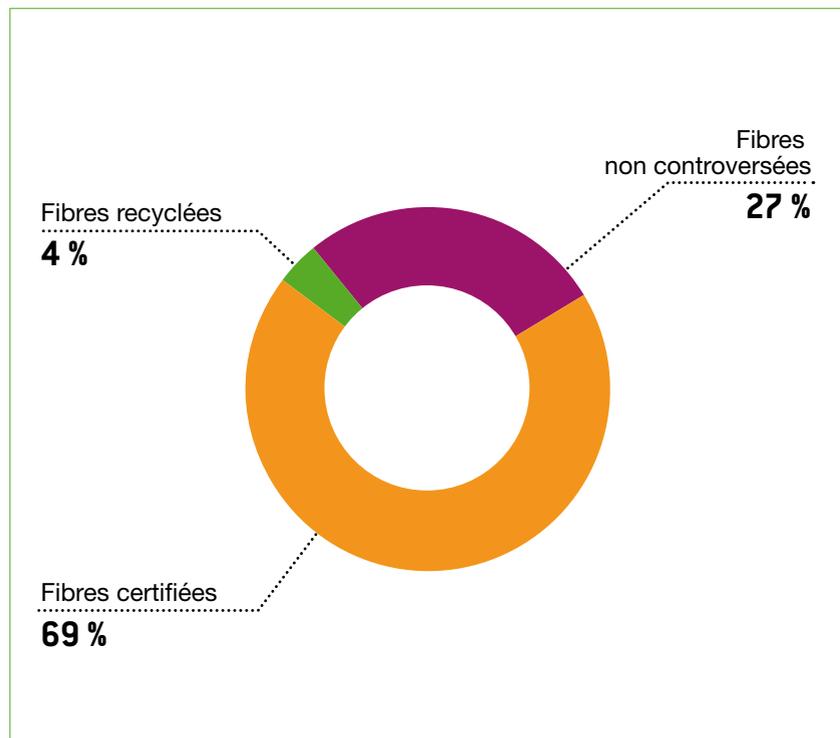
C'est un outil collectif d'auto-évaluation qui permet un pilotage précis de l'impact environnemental, en fonction des priorités de l'éditeur. Il n'a pas vocation à comparer les différents magazines entre eux, mais il permet de se situer par rapport à la moyenne du secteur et d'engager des plans d'action pour améliorer ses pratiques, et donc diminuer son impact environnemental.



+ d'infos [www.lapressemagazine.fr](http://www.lapressemagazine.fr)

<http://indiceecologique.lapressemagazine.fr>

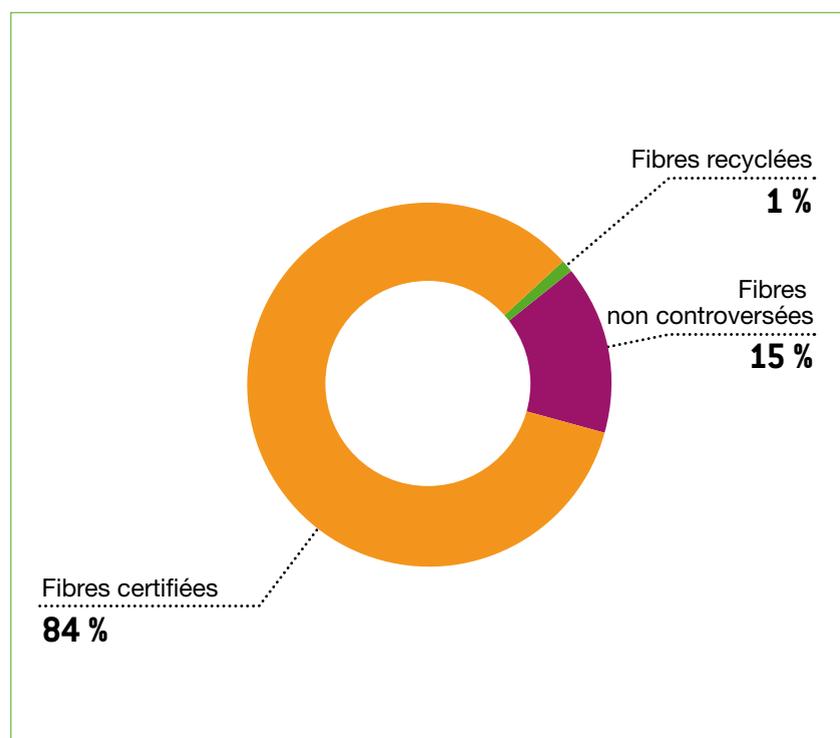
• **Part des fibres contenues dans le papier acheté en propre par Lagardère Publishing (en %)**



Chez Lagardère Publishing, la part de fibres certifiées<sup>(1)</sup> (ayant obtenu une certification FSC ou PEFC), cumulée avec la part de fibres recyclées, n'a cessé de progresser au fil des années, passant de 65 % en 2008 à 67 % en 2009, puis 70 % en 2010 et enfin 72,5 % en 2011 du total du papier acheté en propre.

En 2012, cette part de fibres certifiées cumulée avec celle des fibres recyclées atteint désormais 73 % du total pour les papiers achetés en propre.

• **Part des fibres contenues dans le papier acheté en propre par Lagardère Active (en %)**



Chez Lagardère Active, les pourcentages des fibres certifiées et non controversées résultent d'une estimation (voir 3-2 Méthodologie et périmètre)

Lagardère Active s'est engagée, début 2010, dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier. Depuis fin 2011, 100 % des papiers achetés par Lagardère Active pour ses magazines sont certifiés issus de forêts gérées durablement

(1) Fibres issues de bois provenant de forêts certifiées gérées durablement, dont la traçabilité est assurée tout au long de la chaîne de production.

(ce qui garantit qu'ils contiennent au moins 70 % de fibres certifiées et que les 30 % au plus restants proviennent de sources non controversées)<sup>(2)</sup> et à fin 2012, 99,8 % des stocks le sont.

HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, a obtenu début 2011 de pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours ou le sommaire du magazine. À fin 2012, une vingtaine de magazines étaient ainsi certifiés et le déploiement de la certification se poursuit dans le courant de l'année 2013 pour les autres magazines.

Par ailleurs le papier recyclé est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement fabriqué sur du papier recyclé. En revanche, l'offre pour les besoins des magazines étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise du papier certifié pour ses magazines.

**Process de certification**

Au-delà de l'approvisionnement en papier certifié, le principe de la certification des magazines consiste à mettre en place les processus de suivi garantissant que de l'approvisionnement jusqu'au brochage, le bois utilisé pour la fabrication du papier sur lequel sera imprimé le magazine est bien issu de forêts certifiées gérées durablement. Cela passe donc par la chaîne de contrôle (*chain of custody*) qui permet la traçabilité du bois à toutes les étapes de la fabrication, (y compris dans les circuits administratifs de documents) depuis l'exploitation forestière jusqu'au magazine, en passant par l'usine de pâte à papier, la papeterie, l'imprimerie et le brochage. Pour être certifié sous un numéro propre, un éditeur doit passer un audit de certification mené par un organisme indépendant accrédité. Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donnent une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestation jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine. L'ensemble de ces process fait par ailleurs l'objet d'un audit de vérification annuel mené par un organisme indépendant accrédité.

En 2011, Lagardère Publicité, filiale de Lagardère Active, avait réalisé une étude sur l'origine du papier utilisé pour les encarts publicitaires fournis par les annonceurs. En effet, les encarts produits par Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC et leur production fait l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne notamment le taux de gâche (voir ci-contre). En 2012, selon les déclarations des annonceurs, près de 80 % des encarts publicitaires qu'ils fournissent à Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC/FSC. Ce taux est stable par rapport à 2011.

**GESTION EFFICACE DE LA PRODUCTION DES LIVRES ET MAGAZINES**

Lagardère Active et Lagardère Publishing, dans le cadre de leur politique de limitation du taux de gâche papier, mettent en œuvre un certain nombre d'actions.

Chez **Lagardère Active**, l'amélioration des taux de gâche constitue pour les Directions de la Production et des Achats du pôle Presse Magazine un facteur clé lors des négociations avec ses

(2) Pour la méthode d'estimation des fibres certifiées de Lagardère Active, voir 3-2 Méthodologie et périmètre.

## PEFC et FSC

La norme PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*, traduit en français par Programme de reconnaissance des certifications forestières) est un système international définissant les règles de gestion forestière durable, en fonction des spécificités de chaque pays. La certification PEFC suppose un certain nombre d'engagements, garantissant un entretien et une exploitation de la forêt respectant ses trois grandes fonctions : économique (exploitation...), environnementale (préservation de la biodiversité, de la faune...) et sociale

(sécurité du travail en forêt, formation du personnel, loisirs, garantie de la sécurité des promeneurs...). La certification peut être obtenue à différents niveaux : le papier ou le magazine, 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. L'autre certification forestière qui fait référence est la certification FSC (*Forest*

*Stewardship Council*) qui garantit que le bois utilisé pour la fabrication du papier provient de forêts gérées de manière responsable. C'est-à-dire qu'elles 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. La norme FSC vise aussi à garantir qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.

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 laizes papier, démaçulage des bobines sur les dérouleurs, etc.).

Chez **Lagardère Publicité**, la fabrication des encarts publicitaires des magazines français, qui représente des volumes de papier importants (environ 6 000 tonnes par an) fait l'objet d'une grande attention. De 2008 à 2010, le taux de gâche de ces supports avait été divisé par deux et en 2011 la modernisation des machines a permis de réduire la "passe brocheurs"<sup>(1)</sup> de 3 % à 2 %. Cette performance a été maintenue en 2012.

Chez **Lagardère Publishing**, dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche est réalisé en France et à l'étranger. Ce suivi permet de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché.

(1) Papier perdu au moment du brochage (assemblage des cahiers et de la couverture par piquage ou collage).

## LES OPTIMISATIONS DE FORMAT

Le suivi régulier des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet à Lagardère Active de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur donnant la possibilité de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté. Depuis le mois de décembre 2012, l'hebdomadaire *Télé 7 Jours* est ainsi édité dans un format plus réduit.

**Lagardère Publishing** a par ailleurs exploré de nouvelles voies en 2011 puis en 2012, comme la réduction de la pagination, du grammage ou des formats. Ainsi par exemple, en 2011, Harlequin a expérimenté une réduction de pages de 10 %, sur une collection tirée à trois millions d'exemplaires. Cette initiative a non seulement engendré un gain économique mais également une baisse du Bilan Carbone® de l'ouvrage. De même, les manuels scolaires en version compacte proposés par les éditeurs de l'éducation ont reçu un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

## LA NUMÉRISATION DES SUPPORTS PERMET ÉGALEMENT DE RATIONALISER LES CONSOMMATIONS DE PAPIER

Chez **Lagardère Active**, avec les moyens et les ressources de la Direction des Technologies, les principaux flux physiques nécessaires aux opérations métiers ont été transformés en flux numériques utilisant des circuits de transfert et de validation électroniques, ce qui a permis de réduire les transports de documents ou de supports physiques, de rationaliser les circuits de validation et d'augmenter l'efficacité de ces opérations. Cette numérisation a été mise en œuvre aussi bien pour des applications financières et achats que pour les flux des rédactions presse et multimédia (chemin de fer électronique, intégration du prépresse numérique), de la régie publicitaire (échanges des créations publicitaires numérisées pour la Presse et l'Audiovisuel, portail de récupération

## Le taux de gâche

Dans le cadre de la fabrication, une attention particulière est accordée à la réduction du taux de gâche. 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. 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).

des publicités parues dans la presse, norme EDI ou Échange de Données Informatisées) ou des chaînes de télévision (envoi de supports de production et publicitaires sans cassette).

Par ailleurs, les optimisations en cours des politiques de réabonnement, la dématérialisation progressive de la relation client, ainsi que le développement de la conquête de clients sur le Web via

l'optimisation en cours du site Jemabonne.fr, permettront également de diminuer les flux papier.

**Lagardère Publishing** poursuit sa mutation vers le numérique et sa réflexion autour de l'empreinte carbone comparée des deux supports papier et numérique.

## La technologie d'impression à la demande

Le *Print on demand* (POD) limite les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport et permet de n'imprimer que les volumes effectivement vendus.

Le Groupe a développé l'usage de cette technologie :

- en France, où Hachette Livre proposait plus de 4 500 titres en POD à fin 2012, et où le catalogue est voué à s'enrichir

de plusieurs milliers de titres en 2013. Le Groupe a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France (BNF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une première sélection de près de 17 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BNF ;

- aux États-Unis, où Hachette Book Group proposait plus de 1 784 titres en POD à fin 2012 (le tirage moyen de ces titres est de 46 exemplaires.) Le catalogue devrait s'accroître en 2013 ;
- au Royaume-Uni, où Hachette UK proposait environ 300 titres en POD à fin 2012. Le catalogue devrait également s'accroître en 2013.

## GESTION EFFICACE ET RESPONSABLE DES INVENDUS

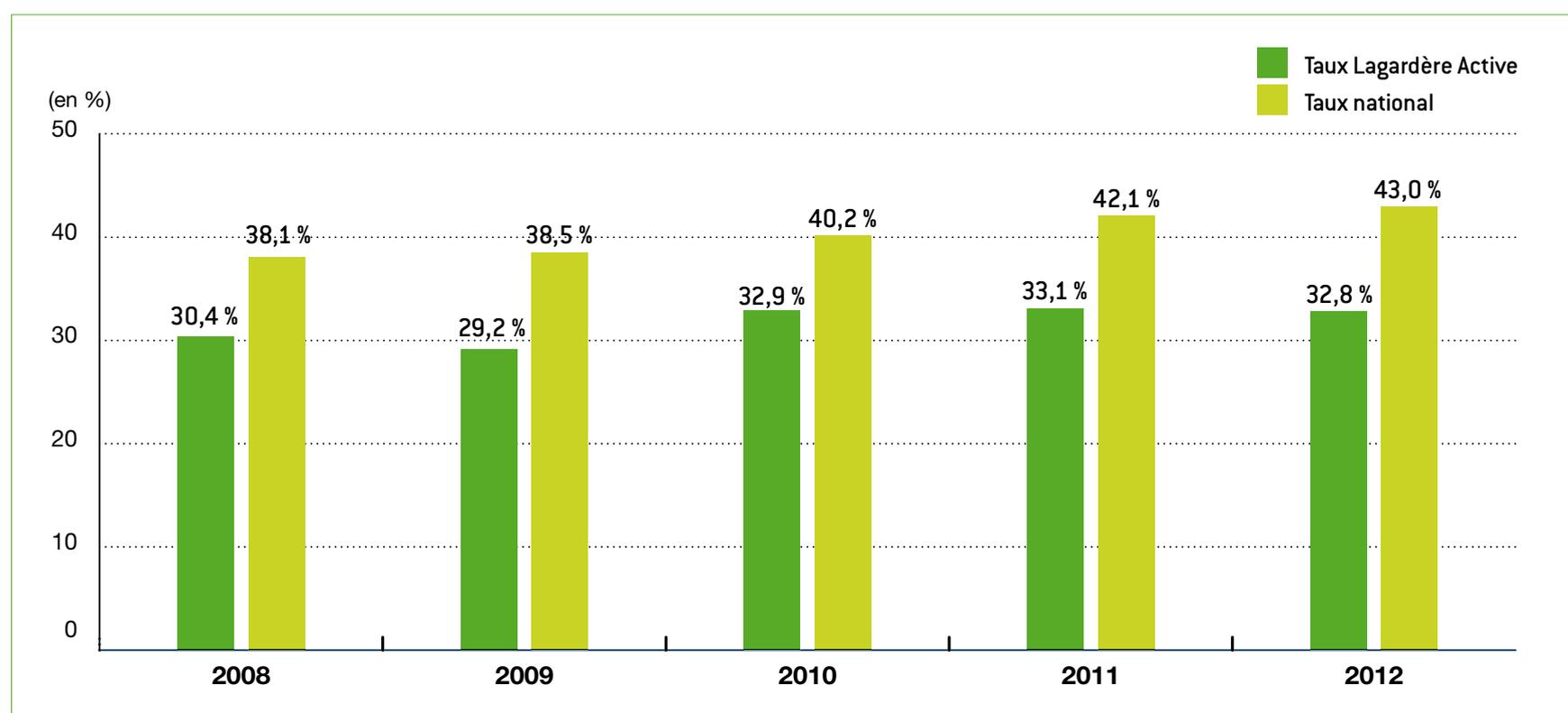
**Lagardère Active** accorde beaucoup d'importance au réglage de ses invendus. Le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d'invendus par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle 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 d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une dizaine d'années.

En 2012, au niveau national, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 43 %. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 32,8 %, soit 10 points en dessous du niveau national.

Quant au traitement de ces derniers au niveau national, en moyenne 86 % des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 14 % restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande. Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : près de 94 % de l'ensemble des magazines sont recyclés et seulement 6 % retournés aux éditeurs (ces taux sont de 97 % pour le recyclage et de 3 % pour les retours si les magazines vendus avec des plus-produits sont exclus du calcul).

### • Comparaison des taux d'invendus en France

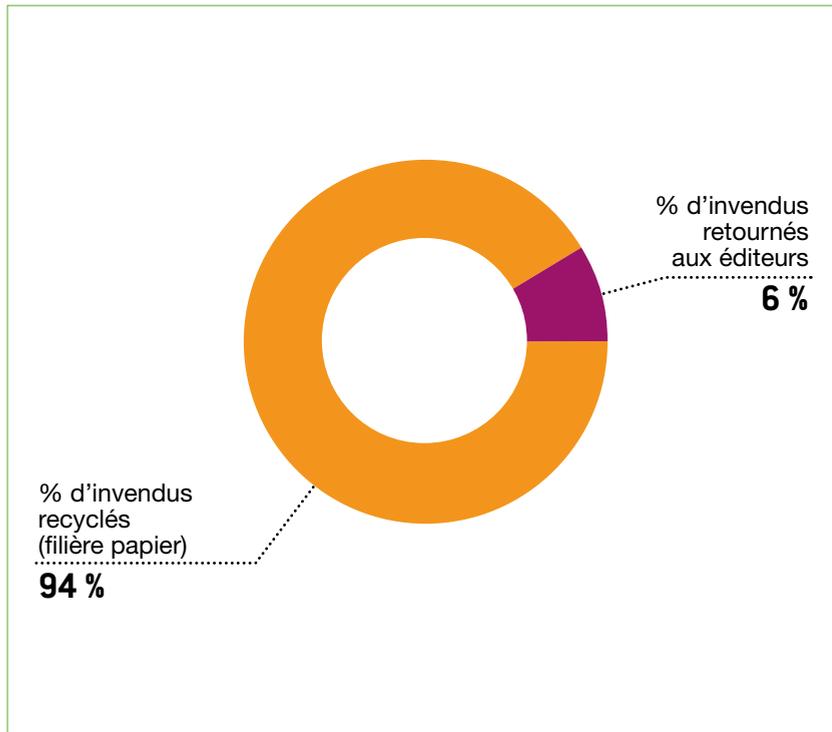


Source : étude Presstalis, décembre 2012. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse.

À titre d'exemple, les taux d'invendus nationaux pour la période de janvier à décembre 2012 étaient de :

- 40,2% pour la presse news et d'actualité ;
- 40,9% pour les magazines de presse féminine ;
- 59,1% pour la catégorie maison ;
- 51,6% pour la catégorie auto-moto ;
- 22% pour les magazines de télévision.

• **Traitement des invendus chez Lagardère Active**

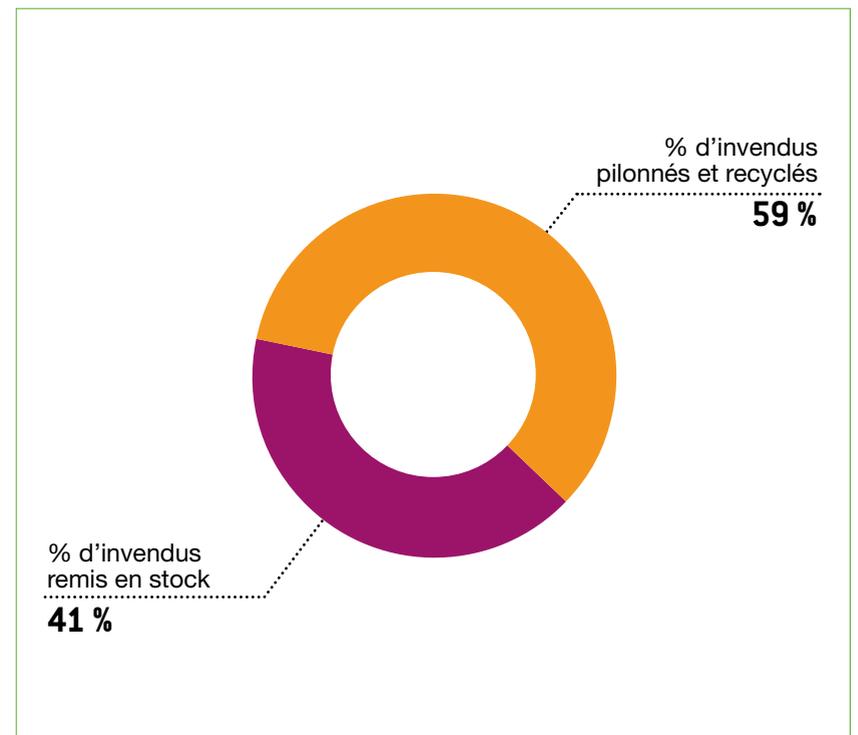


Par ailleurs, devant l'enjeu économique, environnemental et social que représente la gestion des déchets et plus particulièrement la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse (dont le SEPM) sont parvenues à un accord sur le texte d'une "Convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte et au recyclage des papiers de presse" avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi qu'EcoFolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État. Cette convention a pour objectif de fixer pour trois ans les conditions dans lesquelles les éditeurs de presse pourraient contribuer à la sensibilisation du public par la mise à disposition gracieuse de

pages publicitaires, déclinant les thèmes de la campagne d'incitation au tri dans les supports de presse. Les premières campagnes devraient démarrer en 2013, dès la signature de la convention et sa déclinaison sur les différentes familles de presse.

Chez **Lagardère Publishing**, le taux d'invendus des livres en volume a été en 2012 de 23,6 %. Sur ces invendus, 58,9 % sont pilonnés et recyclés. Les invendus non pilonnés sont réintégrés en stock.

• **Traitement des invendus chez Lagardère Publishing**



**B TENDRE VERS L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET CONTRIBUER À L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

**LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE ET L'OPTIMISATION DES CONSOMMATIONS**

Dans le cadre du travail d'amélioration du reporting environnemental entrepris en 2012, le Groupe a décidé d'adopter une démarche de progrès qui lui permettra ainsi d'améliorer d'année en année son panel d'indicateurs et la couverture de son périmètre. La publication des données suivra la même progression.

Pour 2012, ce travail de fiabilisation commence par le périmètre France, qui représente 185 sociétés<sup>(1)</sup> et 43 % des effectifs du groupe Lagardère<sup>(2)</sup>. Les entités françaises ont donc pu, cette année, s'appuyer sur un protocole de reporting environnemental

expliquant les méthodes de calcul et les processus de remontée des indicateurs (voir 3-2 Méthodologie et périmètre).

Les consommations d'énergie publiées ci-dessous font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Chez Lagardère Active, les données d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propres par le Groupe.

(1) Source : reporting financier.  
(2) Source : reporting social.

• **Consommations d'énergie du Groupe en France en 2012**

BRANCHE	Gaz (kWh)	Fioul (litre)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	11 187 264	310 071	15 998 808	2 794 826
Lagardère Active	5 780 256	0	15 630 544	1 955 000
Lagardère Services	744 754	214 679	39 329 544	0
Lagardère Unlimited	6 655 652	500	2 939 857	1 730 287
Hors Branches	2 392 141	3 957	3 598 965	410 400
<b>Total</b>	<b>26 760 067</b>	<b>529 207</b>	<b>77 497 718</b>	<b>6 890 513</b>

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>, les locaux où est situé le siège parisien de Lagardère Publishing sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont le cœur du système s'appuie sur le bouquet énergétique suivant: 72 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel et cogénération de gaz (29 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (43 %), les 28 % restants étant produits à partir de charbon (20 %) et de fioul TTBTs (Très très basse teneur en soufre).

De même le siège social du groupe Lagardère a, depuis plusieurs années, fait le choix de ce mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris), tout comme chez Lagardère Unlimited où l'un des deux sites du Lagardère Paris Racing a également recours au chauffage urbain. L'immeuble Europa de Lagardère Active à Levallois est chauffé par le Levallois énergie maintenance (LEM), comparable au système parisien.

Par ailleurs, dans le cadre de la réhabilitation des Folies Bergère, Lagardère Unlimited Live Entertainment a entrepris des travaux d'isolation thermique, destinés à réduire les déperditions d'énergie (voir Focus n°10).

Chez Lagardère Services, la construction du nouvel entrepôt d'Aelia, en cours de certification BREEAM, a fait l'objet d'une série de mesures visant à limiter les consommations énergétiques (voir Focus n°9).

**LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET LES MESURES PRISES POUR LES RÉDUIRE**

**LES ÉMISSIONS LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE**

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO<sub>2</sub>, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base nationale française de données publiques contenant un ensemble de facteurs d'émissions et de données sources. Par ailleurs, les facteurs d'émission retenus intègrent toutes les émissions liées à l'amont. Autrement dit, ce sont des facteurs d'émission "amont et combustion".

Les émissions de gaz à effet de serre affichées dans le tableau ci-dessous font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus.

Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre et notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul). Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie et notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

• **Équivalence CO<sub>2</sub> des consommations d'énergie du Groupe en France en 2012 (en teq CO<sub>2</sub>)**

BRANCHE	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
	Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2 618	992	3 610	1 152	542	1 694	5 304
Lagardère Active	1 353	0	1 353	1 125	508	1 634	2 986
Lagardère Services	174	687	861	2 832	0	2 832	3 693
Lagardère Unlimited	1 557	2	1 559	212	336	547	2 106
Hors Branches	560	13	572	259	80	339	912
<b>Total</b>	<b>6 262</b>	<b>1 693</b>	<b>7 955</b>	<b>5 580</b>	<b>1 466</b>	<b>7 046</b>	<b>15 001</b>

**LES BILANS CARBONE® LIÉS AUX ACTIVITÉS DES BRANCHES**

Chez **Lagardère Publishing**, Hachette Livre a réalisé fin 2012 son deuxième Bilan Carbone® sur le périmètre francophone. Les résultats devraient être obtenus en 2013.

Conformément au plan d'action décidé à la suite du premier Bilan Carbone®, deux nouvelles mesures ont été déployées en 2012, impliquant directement les collaborateurs :

- l'indication par la Direction technique sur chaque devis, en plus du coût en €, d'un poids en CO<sub>2</sub> permettant aux éditeurs d'arbitrer en fonction de ce nouveau critère;

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

Un lien vers un site Internet (pour chacun des éditeurs de Hachette) expliquant l'ensemble de la démarche développement durable de Hachette parachève désormais le dispositif, destiné à renseigner le mieux possible le consommateur (voir Focus n°8).

Chez **Lagardère Services**, Relay France, qui a effectué en 2011 son premier Bilan Carbone® avec la société Veritas a publié ce dernier sur le site Internet Relay.fr.

## FOCUS N°8

# Hachette-durable.com, pour expliquer l'impact environnemental du livre aux lecteurs



Début 2012, vous avez institué le Bilan Carbone® individualisé par exemplaire et le système des deux logos : “fibre recyclée” et “fibre certifiée”. À la fin de l’année, vous avez créé un site Internet dédié à l’impact du livre sur l’environnement, Hachette-durable.com et ses déclinaisons : Grasset-durable.com, Larousse-durable.com, etc. Comment s’articulent ces deux initiatives ?

Une fois que l’on a été capable de mesurer le Bilan Carbone® de chaque exemplaire des livres que nous produisons, il a paru logique de le communiquer au consommateur. Mais la notion est complexe et peut paraître abstraite sans élément comparatif. C’est pourquoi nous indiquons à côté du logo l’adresse du site, sous la marque de l’éditeur, qui répondra à toutes les questions que le consommateur peut se poser concernant le Bilan Carbone® et, d’une manière plus générale, l’impact du livre sur l’écologie. Il y a même un calculateur qui vous permet d’entrer le Bilan Carbone® en grammes figurant sur le livre que vous venez d’acheter et qui vous donnera son équivalent en kilomètres parcourus en voiture, en TGV, en nombres d’heures de télévision, etc.

Les e-books sont-ils pris en compte sur ce site ?

Oui, et il en ressort clairement que le livre imprimé, du fait en particulier qu’il stocke le carbone, reste le support le plus écologique. L’énergie nécessaire à faire tourner et à refroidir les millions de serveurs qui font vivre Internet de par le monde est tout simplement colossale, et je ne parle pas de celle qui est nécessaire pour recharger sa tablette tous

**RONALD BLUNDEN**

Directeur de la Communication et du Développement durable, Lagardère Publishing

les soirs, ni de celle qui a été consommée, en même temps que de nombreuses matières non renouvelables, pour la fabriquer ! S’il y a d’excellentes raisons d’opter pour le livre numérique, l’écologie n’en fait pas partie.

La fréquentation des sites vous donne-t-elle satisfaction ?

On est passé de quelques dizaines de visites par semaine à plus de cent, ce qui reste modeste. Nous avons, en vérité, un problème de référencement. En effet, quand on tape “livre” et “écologie” dans un moteur de recherche, celui-ci nous dirige invariablement vers des livres sur l’écologie. La solution, me dit-on, passe par l’achat de mots clés. J’ai prévu de faire cet investissement en 2013.



+ d'infos [www.hachette-durable.com](http://www.hachette-durable.com)

# Aelia, *un entrepôt respectueux de l'environnement*



Le tout nouvel entrepôt central d'Aelia est exemplaire en termes de respect de l'environnement. Était-ce important pour vous ?

Oui, dès le début du projet, Aelia a souhaité avoir une démarche responsable vis-à-vis de l'environnement, dans les phases de conception, de construction puis d'exploitation de son futur site, qui a ouvert le 12 décembre 2012 à proximité de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle. Il était important que de manière très concrète des choix soient faits qui privilégient une relation responsable à l'environnement, en matière d'efficacité énergétique d'abord, mais aussi sur bien d'autres points.

**Quelles principales mesures avez-vous mises en œuvre ?**

- La réduction des consommations énergétiques par une part importante laissée à l'éclairage naturel à l'intérieur du bâtiment, le choix des isolants (laine de roche faible densité), l'installation d'une Gestion Technique Centralisée, des éclairages extérieurs à haut rendement et faible consommation, la conduite d'une étude thermographique lors de la mise en service du site pour détecter tout défaut d'isolation ;
- l'installation de panneaux solaires et la récupération des eaux de pluie pour la consommation d'eau chaude des bureaux et locaux sociaux, l'utilisation de matériaux recyclables (bois...);
- l'intervention d'un acousticien pour cadrer et limiter les nuisances sonores du site et aussi le confort de travail à l'intérieur ;
- le tri des déchets ;

**SOPHIE BOASSON**

Supply chain manager, Aelia

- l'équipement en véhicules électriques pour les livraisons vers l'aéroport ;
- la rédaction d'une Charte Chantier à faible impact environnemental...

**Ce nouvel entrepôt aura le label BREEAM.  
Que signifie cette certification pour vous ?**

La labellisation du bâtiment par une norme (HQE, BREEAM ou LEEDS) ne constituait pas un objectif en soi. Au fil des choix et des décisions, il est néanmoins apparu nécessaire pour Aelia de pouvoir valoriser son action. Il s'est alors rapidement avéré plus efficace pour le Groupe de pouvoir s'adosser à une norme reconnue pour ensuite communiquer efficacement. C'est pour cette raison qu'Aelia a souhaité faire certifier son site selon la norme BREEAM<sup>(1)</sup>. Le processus de certification est aujourd'hui entré dans sa phase finale et Aelia attend un retour positif du BREEAM d'ici trois à six mois.



(1) BREEAM: *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (référentiel anglais créé en 1990).

+ d'infos [www.aelia.com](http://www.aelia.com)

**FOCUS N°10**

# Folies Bergère, *de l'isolation phonique à l'isolation thermique*



**Les travaux de réhabilitation des Folies Bergère ont intégré des mesures d'isolation phonique. Les spectacles sont-ils source de nuisances sonores ?**

Le bâtiment était, dans la deuxième moitié du 19<sup>e</sup> siècle, un magasin de literie. Il s'est transformé au fur et à mesure des années en salle de spectacle. Il n'a donc pas été conçu dès le départ comme tel d'un point de vue phonique. De plus il est enchâssé entre des immeubles d'habitation. Tout ceci fait que suivant les spectacles, il peut y avoir certaines nuisances sonores.

**Quelles mesures concrètes avez-vous prises pour résoudre ce problème ?**

Les retours que nous avons et les porosités sonores identifiées nous ont poussé à intervenir sur la réduction des transmissions aériennes. Cette réduction a pu être réalisée au travers d'interventions sur la toiture et sur le traitement de toutes les zones de passage (couloirs, portes, etc.). Cette amélioration sera quantifiée car, avant les travaux, nous avons fait faire des relevés par une experte en acoustique dans le théâtre, dans les rues et également dans certains immeubles voisins.

**Au-delà de cette isolation phonique, comment avez-vous abordé les questions de consommation d'énergie ?**

Les travaux de rénovation ont porté essentiellement sur la toiture et sur les ravalements des façades. La toiture a été totalement changée et mise en zinc comme à l'origine. Le traitement de l'isolation a été

**FRANCK PEYRE**

Directeur Immobilier adjoint Groupe

abordé d'un côté thermique et sonore, grâce à 50 cm d'épaisseur d'isolant spécifique. Le traitement d'air quant à lui a porté sur le renouvellement de "l'air neuf" et le changement du système de chauffage/ rafraîchissement. La façade principale historique a été refaite à l'identique des années 1920. Le choix de l'enduit, la feuille d'or sur les fresques, redonne totalement vie à cette période et permet une amélioration thermique. Des fenêtres à double-vitrage ont été installées sur les autres façades, avec de nouveaux volets. Tous les enduits ont par ailleurs été refaits.

Une partie des équipements électriques et sanitaires a été changée et des détecteurs de présence ont

été installés afin de réduire les consommations. Après quelques mois d'exploitation, nous ferons un comparatif des différentes consommations afin de démontrer les améliorations.



+ d'infos [www.lagardere-unlimited.com](http://www.lagardere-unlimited.com)

Chez **Lagardère Active**, conformément à l'article 75 de la loi Grenelle du 12 juillet 2010, Hachette Filipacchi Associés a transmis au Préfet de la région Île-de-France son bilan d'émissions de gaz à effet de serre. La loi prévoyant que ce bilan doit être porté à la connaissance du public, il sera publié sur le site de la Préfecture d'Île-de-France.

Si le bilan transmis à la préfecture ne concerne que la société HFA, c'est sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique (selon un découpage par responsabilité managériale, de façon à faciliter l'appropriation des résultats) que Lagardère Active avait réalisé en 2011 son second Bilan Carbone® avec le cabinet Carbone 4.

Par ailleurs, toujours chez Lagardère Active, Atlantique Productions, filiale de Lagardère Entertainment, a innové en 2012 avec la première fiction internationale dont le tournage est neutre en émissions CO<sub>2</sub> : la série policière *Jo*, dont l'acteur principal est Jean Reno, a été produite en suivant les préconisations d'Ecoprod en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Grâce à l'effet de ces actions, le Bilan Carbone® de la série a pu être réduit à un total de 580 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> pour huit épisodes. Atlantique Productions a décidé de compenser l'intégralité de ces émissions en achetant des crédits carbone certifiés *Gold Standard*, générés selon une méthodologie rigoureuse par les projets proposés par Ecoact et sélectionnés par Ecoprod (voir Focus n°11).

## LA RATIONALISATION DU TRANSPORT

**Lagardère Active** recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en CO<sub>2</sub> (train ou bateau, lorsque c'est possible).

C'est ainsi que courant 2012, Lagardère Active a mené, avec l'un de ses fournisseurs papetier, une démarche visant à développer le transport multimodal (train + camion vs camion seul) pour limiter

les émissions de CO<sub>2</sub> occasionnées par le transport entre le site de production du papier hors de France et le site d'impression. La nouvelle solution sera mise en œuvre en 2013.

D'autres initiatives ont eu lieu en 2012 chez Lagardère Active :

- une formation à l'éco-conduite a été dispensée en région à neuf techniciens du pôle Radio et Télévision de la branche du Groupe ;
- lors des renouvellements de véhicules des collaborateurs de Lagardère Active, les modèles à faibles émissions sont privilégiés ;
- l'introduction de petits véhicules électriques ou à faibles émissions dans la flotte d'Europe 1 est actuellement à l'étude.

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

Au sein de **Lagardère Services**, les filiales européennes de LS Distribution (AMP, SGEL, Lapker et Naville) ont une activité logistique intense et parcourent plusieurs dizaines de millions de kilomètres par an pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente. L'essentiel de ce kilométrage est effectué en camion.

Pour LS distribution, le transport est un enjeu majeur et il existe plusieurs leviers d'action pour le rationaliser, notamment optimiser les tournées et baisser la consommation kilométrique grâce à l'éco-conduite et aux véhicules verts. LS distribution procède régulièrement à une optimisation de ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus et, en Suisse, Naville Presse considère que la formation, en 2011, de ses chauffeurs à l'éco-conduite, permet une économie de 13 000 litres d'essence par an. En Belgique, AMP a mis en place des camionnettes et voitures de fonction utilisant de l'énergie verte alors qu'en Espagne, SGEL utilise en partie des camionnettes certifiées EURO 4 pour assurer la distribution de presse à Madrid.

## C MOBILISER LES SALARIÉS AUTOUR DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

### LES ACTIONS DE FORMATION ET/OU SENSIBILISATION DES SALARIÉS

Chaque branche gère également de façon autonome ses actions de formation et/ou de sensibilisation en matière de protection de l'environnement. Depuis plusieurs années, chacune des branches a organisé différents séminaires, sessions de e-learning, ateliers ou forums permettant à ses collaborateurs de maîtriser les enjeux environnementaux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagés pour y faire face.

À l'occasion de son deuxième bilan d'émissions de gaz à effet de serre, **Lagardère Active** avait ainsi organisé en 2011 une formation au changement climatique et au Bilan Carbone® par e-learning pour l'ensemble de ses salariés. En 2012, la Direction du Développement durable a organisé son second forum développement durable destiné à renforcer la sensibilisation des salariés non seulement aux enjeux environnementaux, mais également aux enjeux sociaux et sociétaux (voir plus bas).

Chez **Lagardère Unlimited**, à l'occasion du renouvellement de sa certification ISO 14001 en 2012, le site de La Croix Catelan du LPRR a organisé des petits-déjeuners de sensibilisation au Système de management environnemental à destination de l'ensemble de ses salariés (voir Focus n°12).

Chez **Lagardère Publishing**, dans le cadre d'un plan d'action sur cinq ans pour limiter les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de Hachette Livre, le Comité de pilotage développement durable a constitué un programme de formation et d'information des cadres dirigeants sur quatre demi-journées. Ces quatre séances de formation aux techniques du développement durable ont réuni plus de cent personnes de Hachette Livre, tous métiers confondus.

En novembre 2012, le Comité a également organisé une séance d'information en direction des managers et surtout des contributeurs au Bilan Carbone® pour le renouvellement et l'analyse des informations nécessaires à l'élaboration du nouveau bilan. Ces séances ont réuni une cinquantaine de participants de toutes les branches de Hachette Livre.

Chez Hachette UK, les nouveaux embauchés suivent une formation incluant une information sur les pratiques de développement durable, en particulier sur l'accréditation FSC (*Forest Stewardship Council*). En 2012, les départements de production ont été formés à un nouvel outil d'évaluation : le *Book carbon footprinting tool*. Des stages de formation sont dispensés au personnel des entrepôts et des tests sur le développement durable sont obligatoires pour tout le personnel de Hachette UK.

# Jo, un tournage éco-responsable



**ANDRÉ BOUVARD**

Producteur exécutif,  
Atlantique Productions

**Qu'est-ce qui vous a amené à développer des pratiques de tournage éco-responsable ?**

À titre personnel, j'ai toujours été intéressé par les sujets liés à l'environnement. Je cherche donc à appliquer dans ma vie personnelle comme dans mon métier les pratiques permettant de réduire l'empreinte écologique de mes activités.

C'est donc tout naturellement que j'ai répondu positivement à la demande de Klaus Zimmermann, Directeur général d'Atlantique Productions, d'appliquer sur le tournage de *Jo*, les principes développés par Ecoprod<sup>(1)</sup>.

**Quelles sont les applications pratiques sur le tournage ?**

Un tournage est une entreprise éphémère qui nécessite des déplacements, consomme de l'énergie et génère des déchets. Sur tous ces postes, il est possible de développer des solutions économes en matière, en énergie et au final en euros. À condition d'anticiper les besoins et de travailler étroitement avec les fournisseurs, les collectivités locales et, bien sûr, l'équipe de production.

À titre d'exemple sur le tournage de *Jo*, les acteurs anglais ont voyagé en Eurostar, nous avons utilisé des branchements forains, lorsque c'était possible, en remplacement des groupes électrogènes. Résultat : moins d'émissions de CO<sub>2</sub>, mais aussi moins de nuisances (bruits, odeurs). La collecte sélective des déchets a été organisée avec la ville de Paris. Enfin, l'application Outlookmovie, qui numérise les documents de tournage, a évité de consommer de grandes quantités de papier.

Grâce à ces pratiques, le Bilan Carbone® des huit épisodes de la production, calculé avec l'outil Carbon'Clap d'Ecoprod, a pu être réduit à 72 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par épisode, ce qui est peu pour une production de ce type.

**En quoi consiste la neutralité carbone de la production ?**

Les émissions de CO<sub>2</sub> résiduelles du tournage, après mesures de réduction, seront compensées par l'achat de "crédits carbone", auprès d'Ecoact, un organisme choisi par Ecoprod pour le sérieux et la rigueur de ses projets.



(1) Ecoprod est un collectif réunissant l'Ademe, le groupe Audiens, la Commission du film d'Île-de-France, France Télévisions, TF1, la DIRECCTE Île-de-France, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Pôle Média Grand Paris et le CNC.

# La Croix Catelan, *tous mobilisés pour le respect de l'environnement*



Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à réaliser des séances de sensibilisation de vos salariés au SME<sup>(1)</sup> ?

Nous avons souhaité que chaque salarié puisse prendre conscience des divers enjeux environnementaux liés aux activités de La Croix Catelan : recyclage des déchets, eau, gaz, électricité, produits dangereux. En même temps, nous voulions rassembler des salariés ayant des fonctions différentes et les inviter à réfléchir ensemble sur les éco-gestes à adopter dans leurs vies personnelles et professionnelles.

### Comment se sont déroulées ces séances ?

Nous avons convié les salariés à des séances de sensibilisation ludiques sous forme de petits déjeuners, intitulées « Quel type d'écolo êtes-vous ? ». Nous avons constitué des équipes, prenant soin de brasser les différents services et de veiller à un équilibre des aptitudes (compréhension de la langue, lecture, écriture, etc.).

Par équipes de quatre ou cinq, jardiniers, maîtres-nageurs, agents d'entretien, hôtesses, peintres, contrôleurs, etc. se sont regroupés pour remplir le Quizz Environnement. Quels déchets peut-on mettre dans les poubelles jaunes ? Comment recycle-t-on les déchets verts ? Pourquoi faut-il maîtriser ses consommations d'eau ? Attablés autour de produits issus de l'agriculture biologique, les équipes se sont penchées, dans un temps imparti, sur les différents thèmes abordés. Des discussions animées ont suivi autour de l'exposition des bonnes réponses et de l'annonce des résultats.

(1) SME = Système de management environnemental.

### PASCALE ADONER

Directrice des Exploitations  
et du Développement, LPRR

### Quel bilan tirez-vous de cette première expérience et comment souhaitez-vous aller plus loin ?

Un bel échange de connaissances et de compétences et un moment très convivial ! Une expérience renforçant lien social et conscience environnementale ! Nous souhaitons continuer dans ce sens en développant un système de sensibilisation attractif sur des thématiques plus spécifiques et approfondies. Car ces premières séances ont révélé la curiosité de nos collaborateurs.

Notre prochaine étape est d'impliquer les membres de La Croix Catelan dans nos démarches de protection de l'environnement : sensibiliser les enfants au bon moment, avec des supports illustrés, sensibiliser petits et grands au tri des déchets et aux pratiques qui permettraient de préserver au mieux la beauté de ce site privilégié.



+ d'infos [www.lagardereparisracing.com](http://www.lagardereparisracing.com)

# Gold Awards, Lagardère Services primé à l'aéroport de Hong Kong



En quoi les *Gold Awards* mis en place par l'aéroport international de Hong Kong consistent-ils ?

L'objectif de ces trophées est de récompenser les restaurants ou les points de vente qui ont démontré leur engagement à adopter une série de mesures et d'initiatives environnementales. C'est le premier concours de ce type à voir le jour dans les aéroports de la région Asie-Pacifique.

Depuis maintenant plus de dix ans, l'aéroport de Hong Kong fait partie des dix premiers aéroports du monde en termes de flux de passagers. Il est considéré comme une référence, tant par les standards qu'il impose dans le milieu que par sa capacité à innover.

**Pourquoi l'aéroport de Hong Kong vous a-t-il récompensé ? Que cela représente-t-il pour vous ?**

Nous nous sommes efforcés d'agir avec pragmatisme. Nous avons identifié, tout au long de la chaîne de valeur, la manière dont les points de



### GRANT FLEMING

Directeur Asie des Opérations et du Marketing, LS travel retail ASPAC

vente peuvent réduire leurs consommations et leur production de déchets, pour ensuite concentrer notre stratégie autour de ces enjeux. Avec pour mots d'ordre, réduction, réaffectation, recyclage et éducation, nous avons su saisir les opportunités, en concrétisant simplement des idées de bon sens et en mettant notre culture de l'innovation au service de cette démarche, y compris dans des actions sociétales. Ces trophées récompensent la pertinence et le pragmatisme de notre approche.

Au final, notre équipe est devenue plus forte et tout le monde a conscience que c'est le travail de chacun qui a permis ce succès.

**Quelles sont vos prochaines étapes ?**

Ce n'est pas trouver des idées qui pose problème, mais plutôt mettre en place des initiatives simples. Nous allons continuer notre démarche environnementale à Hong Kong et tenter de l'appliquer dans les autres pays de la région. Nous espérons devenir une référence en la matière. Nous réfléchissons au meilleur moyen d'impliquer chaque collaborateur, et aussi chaque client, dans l'ensemble de nos points de vente en Asie. Nous pensons également à partager plus étroitement au sujet de nos pratiques environnementales avec les autres filiales de Lagardère Services.

+ d'infos [www.lsaspac.com](http://www.lsaspac.com)

Chez **Lagardère Services**, pour qui l'excellence environnementale constitue un enjeu de performance, notamment dans le cadre des réponses aux appels d'offres des concédants, la sensibilisation des salariés est également essentielle. Le développement durable est un thème récurrent au menu des séminaires annuels Hermès de la branche, et dans certaines filiales (comme chez LS travel retail North America par exemple), des *Green teams* actives mènent de nombreuses actions, dans le domaine environnemental aussi bien que sociétal.

En août 2012, lors d'un concours co-organisé par l'aéroport de Hong Kong, le Département de protection environnementale et Green Power, les magasins Relay de l'aéroport de Hong Kong ont remporté un *Gold Award* pour leur engagement en matière de développement durable. Ce prix vient récompenser des initiatives telles que la réduction des déchets, le recyclage, les actions en faveur de l'éducation et le soutien à des associations caritatives (voir Focus n°13).

## LES ACTIONS DE TRI SÉLECTIF

**Lagardère Active** a mis en place début 2011 un dispositif de tri sélectif dans les principaux sites de la région parisienne. En 2012, le tri sélectif a permis de trier et valoriser (par recyclage ou incinération) 344 tonnes de déchets (cartons, papier, D3E, mobilier...) sur un total de 646 tonnes de déchets collectés (hors déchets ali-

mentaires). Le tonnage de déchets triés représente 53 % du tonnage total collecté. Les déchets résiduels sont également valorisés par incinération (valorisation énergétique). Le poids moyen mensuel par personne est de 14 kg.

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

- un tri sélectif est mis en œuvre au siège ;
- l'entrepôt de Garonor utilise des cartons recyclés pour son activité ;
- par ailleurs, chez Relay, les caissiers ont pour directive de distribuer des sacs uniquement à la demande des clients.

Chez **Lagardère Unlimited**, le site de La Croix Catelan, qui a obtenu en 2012 le renouvellement de sa certification ISO 14001, est dans l'obligation de trier ses déchets entre déchets verts, déchets dangereux, DIB, DEEE et de les faire collecter par des organismes différents en fonction de leur nature. Ainsi, au cours de l'année 2012 les volumes de déchets collectés sur le site de La Croix Catelan se répartissent comme suit :

- 345 m<sup>3</sup> de DIB (déchets industriels banals) ;
- 810 kg de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ;
- 3,4 tonnes de déchets dangereux ;
- 240 m<sup>3</sup> de déchets verts.

## 2.3 FAVORISER L'ACCÈS À L'INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE

Au-delà de sa double responsabilité de Groupe coté tenu à des obligations de transparence et d'entreprise confrontée à des enjeux environnementaux et sociaux classiques, le groupe Lagardère, en raison de la nature même de ses activités de groupe de médias, doit assumer une troisième responsabilité, sociétale, qui devient chaque jour plus cruciale.

Acteur à part entière de la société, de ses bouleversements et de ses avancées, le Groupe, immergé dans le monde de la culture, de la connaissance, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, entretient des relations privilégiées avec de multiples parties prenantes qui attendent de lui une responsabilité bien spécifique. L'immersion croissante de ses activités dans le monde du

numérique pose au groupe Lagardère, dans toutes ses branches, de nombreux défis à relever, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser (voir Focus n°14), ou de nouvelles relations avec son public à maîtriser.

L'aide à la création sous toutes ses formes, la pérennité de l'écrit sur quelque support que ce soit, la défense des auteurs aux quatre coins du monde, le respect de la propriété intellectuelle, la diversité culturelle, la lutte contre le piratage et la protection des données personnelles, le soutien des jeunes talents dans le domaine du sport et de la culture, l'accompagnement des internautes dans leur compréhension du nouveau monde numérique figurent parmi les enjeux sociétaux les plus sensibles pour le groupe Lagardère.

### A DÉFENDRE LE PLURALISME DE L'INFORMATION ET GARANTIR LA DIVERSITÉ DE NOS CONTENUS

**Lagardère Services**, qui anime un réseau international de plus de 4 000 magasins, assure la distribution et/ou la commercialisation de journaux et magazines dans plus de 20 pays.

**Lagardère Publishing** a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages (livres et e-books) innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement. 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.

**Lagardère Active**, en tant qu'acteur majeur des médias et afin de satisfaire les attentes de tous ses publics, s'attache à produire des contenus variés (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation (magazines, journaux, sites Internet, radios, chaînes télévisées, sociétés de production, mobiles,

tablettes), favorisant ainsi l'accès à la culture et à l'information, ainsi que la promotion de la diversité des opinions et des idées.

Avec BilletReduc.com acquis en 2012, Lagardère Active a fait entrer dans le périmètre de ses activités une société dont l'objet est de faciliter l'accès du public aux spectacles (théâtre, concert, sport...), que ce soit à Paris ou dans les grandes villes de province. En permettant au public de se renseigner sur les spectacles qui se jouent dans leur ville et de réserver ses places à prix réduit, BilletReduc.com contribue à rendre la culture plus facilement accessible.

La diversité (comme évoqué plus haut dans la partie sociale) est l'un des chantiers de transformation ouverts par la branche Lagardère Active en 2012. C'est d'ailleurs avec un objectif centré sur la promotion de la diversité que Lagardère Entertainment, qui réunit l'ensemble des sociétés de production de Lagardère Active, a conclu un partenariat avec l'École Miroir (voir Focus n°15).

# Numérique, *une révolution qui bouleverse tous les métiers*



**En quoi le numérique impacte-t-il les métiers du monde de l'édition ?**

Cela concerne aussi bien le support de lecture (tablettes ou liseuses) qui nous conduit à produire des livres en format e-Pub ou des applications, que la distribution (distribution de livres papiers via des sites Internet, distribution de livres numériques via téléchargements) ou la promotion (via les réseaux sociaux notamment). De nombreux métiers sont concernés : les éditeurs bien sûr, mais également les responsables marketing, les commerciaux, les juristes, les fabricants, les créatifs, etc. Les technologies numériques ont également conduit à la création de nouveaux métiers, comme "Community manager" ou "Distributeur numérique".

**Quels types de formation au numérique avez-vous délivrés en 2012 ?**

En France, près de 1 500 collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2012, dont 1 000 pour le périmètre de l'édition. Environ 30 % de ce plan



de formation a été dédié à des formations numériques. L'effort de formation aux différentes dimensions de la "révolution numérique" est très similaire sur nos autres grands marchés, aux USA, au Royaume-Uni et en Espagne. Les formations sont très

**ALEXIS RÉROLLE**

Directeur des Ressources humaines,  
Lagardère Publishing

diverses (conception multi-supports, Indesign, e-Pub, projets interactifs, droit numérique...) et s'adressent à tous les métiers : les éditeurs, les fabricants, les responsables marketing, les chefs de projet, la distribution, les juristes, etc.

**Au-delà de ces formations parfois très techniques, vous avez également sensibilisé de nombreux responsables aux grands enjeux du numérique, en lançant un forum du numérique. Êtes-vous satisfait des premières sessions ?**

L'idée de ce Forum, que nous organisons tous les deux mois avec la Direction Numérique, est de permettre à des collaborateurs et responsables du groupe Hachette Livre, directement en prise avec le processus de création numérique et de promotion numérique de nos ouvrages, de bénéficier du témoignage de personnalités extérieures au Groupe, experts des questions numériques ou acteurs de la vie économique très impliqués sur ces questions. L'objectif étant de prendre du recul, d'avoir des retours d'expérience sur les pratiques et usages du numérique et donc d'identifier des opportunités d'innovation et de création éditoriales à partir de ces expériences et analyses.

## VIGILANCE VIS-À-VIS DE LA PUBLICITÉ

Lagardère Publicité, comme l'ensemble des acteurs du secteur, soutient la Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable, qui contrôle les contenus des messages publicitaires et condamne, entre autres, la pratique du *greenwashing*. Elle suit également les recommandations de l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité, ex-BVP) et soumet régulièrement à l'Autorité le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que régie, Lagardère Publicité apporte un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'ARPP.

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. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Lagardère Publicité a également signé en 2012, la Charte européenne de l'IAB (*Interactive Advertising Bureau*) sur les droits de l'internaute, destinée à renforcer la protection des données personnelles de l'internaute vis-à-vis de la publicité ciblée ou comportementale (voir Focus n°17).

## 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 notamment les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

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. Tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes jeunesse de Lagardère Active font l'objet d'un suivi attentif de la part de la Direction Générale du pôle et de ses équipes : ce travail est effectué en amont, au niveau de l'établissement des personnages, des scénarios, du co-contrôle des dialogues, du graphisme...

En ce qui concerne Gulli, tous les programmes achetés sont prévisionnés par les équipes de la Direction des Acquisitions. Il existe également un comité de visionnage composé de plusieurs personnes de l'antenne. Certains programmes diffusés sont également destinés à informer et protéger les mineurs.

Les responsables des chaînes jeunesse ont mis en place deux comités d'éthique :

- l'un est consacré au bilan annuel des réalisations de la chaîne, notamment en matière d'alimentation et d'environnement, ainsi qu'à la qualité de la communication avec l'enfant ;
- l'autre est composé de psychologues et pédiatres, spécialistes des interventions relevant du domaine de l'enfance.

Par ailleurs, les chaînes jeunesse et famille de Lagardère Active s'appuient sur l'expertise de l'Observatoire Gulli, cellule de veille créée en 2007, et dédiée à l'étude du comportement des enfants et de la famille et de leurs habitudes. L'Observatoire a pour objectif d'enrichir la réflexion des acteurs institutionnels et des parents, de proposer des éclairages prospectifs pour aider à imaginer les contenus les plus adaptés aux attentes et besoins du jeune public. Il fournit également aux équipes des chaînes de télévision du Groupe un outil d'inspiration unique pour améliorer la connaissance de leurs publics et anticiper les évolutions des antennes.

### L'Observatoire Gulli

En 2012, la cellule a publié une étude sur "Les tendances en jeu dans la famille contemporaine". Cette étude a mis en évidence les grands bouleversements qui touchent la famille. Qu'ils portent sur la relation à l'enfant, les liens au sein du

couple ou la relation avec l'environnement social de la famille, les changements opérés depuis quelques années sont majeurs et transforment intégralement les schémas traditionnels de l'éducation et du rapport aux autres. En pleine mutation, la famille 2012

est en quête d'équilibre. Pour atteindre cet objectif, elle doit repenser les rôles, les relations et les liens entre chacun de ses membres.

## LA PRÉVENTION CONTRE L'OBÉSITÉ

Le pôle Jeunesse de Lagardère Active a été pionnier dans la rédaction de la Charte alimentaire ("charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision"), signée en février 2009 aux côtés des autorités publiques.

Depuis, les trois chaînes jeunesse de Lagardère Active, Gulli, Canal J et TiJi, ont à cœur de déployer une multitude d'initiatives à l'antenne, sur le Numérique et Hors Médias (émissions de plateaux sur les pratiques culinaires, modules courts, interventions

de personnages connus du jeune public, programmes dédiés à la pratique sportive...), afin de contribuer à la lutte contre l'obésité. Ainsi, en quatre ans, les trois chaînes ont diffusé plus de 860 heures de programmes de prévention renvoyant vers le site du ministère de la Santé ([www.mangerbouger.fr](http://www.mangerbouger.fr)).

Certaines chaînes s'adressent également aux parents, pour les accompagner dans leur rôle pédagogique auprès des enfants. La récente enquête TNS Sofres, commandée par le CSA, a mis en évidence l'impact des messages de prévention sur le public, ainsi

**FOCUS N°15**

# L'École Miroir,

*pour renforcer la diversité dans l'audiovisuel*

**FLORENCE BLUCHE**

Directrice des Ressources humaines,  
Lagardère Entertainment

Lagardère Entertainment a noué un partenariat avec l'École Miroir. Pourquoi avez-vous choisi cette association ?

Parce nous partageons les mêmes objectifs : favoriser la diversité dans les programmes audiovisuels en aidant les jeunes à accéder aux métiers de l'audiovisuel.

Les médias, et notamment les chaînes de télévision à qui nous vendons nos productions, sont des "miroirs de la société" et se doivent de la représenter dans toute sa diversité culturelle et sociale. C'est pourquoi nous avons été séduits par le projet de l'École Miroir, qui vise à former gratuitement aux métiers des arts de la scène et des arts visuels des jeunes issus de la diversité et pour la plupart venant de quartiers défavorisés.

**En quoi consiste votre partenariat ?**

Il a pris plusieurs formes :

- l'accompagnement de l'association dans la conception d'un programme de formation à la "Prise de parole en public", dont les premières sessions ont été suivies par des managers de Lagardère Entertainment ;
- le financement du premier book professionnel de 16 élèves de l'école ;
- la diffusion de ce book aux producteurs et directeurs de casting afin de permettre aux élèves de l'école de commencer à tisser un réseau dans le milieu de la production et des médias (quelques CDD signés avec Merlin Productions et Telmondis, sociétés du pôle Lagardère Entertainment) ;
- le projet de rendez-vous de coaching individuel ou d'une "master class" que j'animerai pour

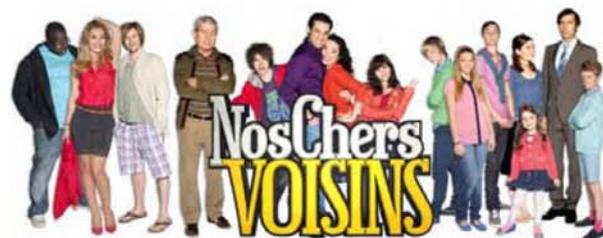
apprendre aux élèves à se présenter à un entretien de recrutement et à rédiger un CV ;

- une réflexion menée sur les axes de communication institutionnelle de l'École Miroir, notamment avec les producteurs de Lagardère Entertainment, lors de leur dernier séminaire.

**Lagardère Entertainment a-t-il d'autres projets en matière de diversité ?**

Lagardère Entertainment est résolument engagée dans des actions visant à promouvoir la diversité sous tous ses aspects (diversité ethnique, handicap, origines sociales, orientation sexuelle...), comme le montrent les productions de nos sociétés. Pour marquer cet engagement, Lagardère Entertainment va prochainement signer la Charte de la Diversité dans l'entreprise.

Le partenariat avec l'École Miroir continuera à avoir une place privilégiée dans les projets 2013, qui s'inscrivent dans le cadre du plan d'actions Diversité Active, lancé début 2013 par Lagardère Active.



+ d'infos [www.lagardere-entertainment.com](http://www.lagardere-entertainment.com)

que le rôle positif de la concertation entre les chaînes, les régies, les annonceurs et les producteurs d'animation.

Dans le cadre de leurs programmes, les radios musicales RFM et Virgin Radio veillent aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elles sont particulièrement attentives à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de leurs jeunes auditeurs.

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

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

## ÉTHIQUE JOURNALISTIQUE, LIBERTÉ DE LA PRESSE, LIBERTÉ D'EXPRESSION

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

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.

Chez Lagardère Publishing, la défense de la liberté d'expression passe notamment par la participation de Hachette Livre (en tant que membre fondateur) au cercle des éditeurs du Pen Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression, (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde.

### Relay, dix ans de soutien à Reporters sans frontières

Depuis plus de dix ans, les magasins Relay ont à cœur de soutenir la cause de Reporters sans frontières (RSF) pour la liberté d'information, conformément à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

Le 39<sup>e</sup> album de *100 photos pour la liberté de la presse*, qui vient célébrer les 20 ans de la collection, dédié à Martin Parr, grand photographe anglais, a été mis en vente en mai 2012 dans les boutiques Relay.

Les 9,90 € que coûte l'album sont intégralement reversés à l'association RSF pour mener ses actions en faveur de la liberté de la presse : assistance aux journalistes et à leurs familles, aux médias en difficulté, etc.

## B FACILITER L'ACCÈS DES CONTENUS ET ÊTRE À L'ÉCOUTE DES DIFFÉRENTS PUBLICS

### ACCESSIBILITÉ DES CONTENUS POUR LES HANDICAPÉS (AUDIOLIVRES, SOUS-TITRES...)

Lagardère Publishing met des contenus de fiction mais également de non-fiction (ouvrages de développement personnel notamment) à disposition des malvoyants via Audiolib, sa marque de livres audio, créée en 2008. Le catalogue Audiolib comptait 255 titres à fin 2012, dont 53 publiés en 2012. Ces livres audio

permettent d'aider les malvoyants mais aussi les gens qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Audiolib a également amélioré l'accessibilité pour les malvoyants sur son site Internet.

Chez Lagardère Active, toutes les chaînes de la branche du Groupe sont tenues de respecter des engagements en faveur des sourds et malentendants, mais les obligations des chaînes Jeunesse vont plus loin.

### Les programmes des chaînes Jeunesse vis-à-vis des sourds et malentendants

**TiJi** : dès octobre 2010, TiJi a diffusé une émission hebdomadaire d'apprentissage en langue des signes *Sur le bout des doigts*, pour faire découvrir la langue des signes aux enfants. Depuis mars 2010, l'antenne diffuse aussi une série animée traduite en langue des signes (*Devine quoi ?*) destinée aux enfants de trois à six ans. En 2012, TiJi a diffusé la saison 2 du dessin animé *Sam Sam*, adaptée en langage des signes par le comédien Bachir Saïfi, lui-même sourd. En 2013, 26 épisodes de *T'Choupi et ses amis* seront adaptés en langue des signes.

**Canal J** : depuis février 2010, 10 % des programmes doivent être sous-titrés et l'éditeur met à l'antenne deux émissions relatives à l'univers des personnes sourdes et malentendantes par semaine :

- **la saison 3 de *Fais-moi signe*** (programme d'apprentissage de la langue des signes conçu avec le soutien d'Emmanuelle Laborit et présentée par une animatrice malentendante, Noémie Churlet, qui reçoit à chaque fois un enfant entendant pour lui apprendre la langue des signes).

- **La saison 1 de *Mes Tubes en signe*** (émission également présentée par Noémie Churlet qui, cette fois-ci, apprend aux enfants à signer des morceaux de chansons connus d'artistes comme Mika, Christophe Maé, Vanessa Paradis...)

**Gulli** : à compter de 2010, l'éditeur rend accessible 20 % de la totalité des programmes, en particulier aux heures de grande écoute, et met à l'antenne deux émissions par semaine relatives à l'univers des personnes sourdes et malentendantes.

### ÊTRE À L'ÉCOUTE DES DIFFÉRENTS PUBLICS

Cette écoute se manifeste de manières diverses selon les branches.

Ainsi, chez **Lagardère Services**, les études de satisfaction des clients sont largement répandues (sous forme d'études menées dans les différents pays).

Chez **Lagardère Active**, le dialogue régulier est entretenu avec les lecteurs, téléspectateurs, auditeurs et internautes au travers de

différents outils comme les blogs, forums, clubs (comme le Club Europe 1 qui comptait 1 314 000 membres inscrits fin 2012), courriers des lecteurs, pages Facebook de chaque marque...

Elle a lancé début 2012 sa plate-forme PrésidentiELLE, qui relayait des questions que les femmes se posaient à la veille de l'échéance électorale de 2012.

## C ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA SOCIÉTÉ

Si elle est porteuse de risques qu'il est important de maîtriser (notamment en termes d'image et de réputation des marques) la révolution numérique, via notamment l'explosion des réseaux sociaux, est également source d'opportunités pour le groupe Lagardère. Les évolutions futures des outils et supports numériques devraient par ailleurs renforcer l'accessibilité des contenus du groupe Lagardère aux publics qui n'y ont pas accès aujourd'hui.

Le numérique est aussi l'occasion de revaloriser le rôle des professionnels des médias que sont les éditeurs mais aussi les journalistes, dont les compétences, la formation et l'expertise vont devenir de plus en plus indispensables pour guider les internautes dans la jungle informationnelle (voir Focus n°16).

Les internautes devenant eux-mêmes de plus en plus souvent créateurs de contenus (notamment grâce aux blogs, forums et réseaux sociaux), ils ont également besoin de la compétence des professionnels pour les accompagner dans l'apprentissage de ces nouveaux outils et la création d'un nouveau dialogue de qualité entre ces différents acteurs de la toile. Enfin, la demande croissante des internautes pour des informations fiables (notamment sur les sujets du développement durable), offre de nouvelles pistes de création de contenus aux professionnels des médias, qui pourront aussi répondre à la demande des annonceurs désireux d'offrir une communication transparente sur tous ces enjeux.

### L'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX COMME OUTIL DE DIALOGUE AVEC LE PUBLIC

L'ensemble des médias de Lagardère Active (d'Europe 1 à Elle en passant par Doctissimo ou Be) utilise activement les réseaux sociaux comme un moyen de dialoguer avec les différents publics.

En interne également, les réseaux sociaux sont utilisés comme outil de dialogue entre les collaborateurs. Ainsi, deux ans après son lancement, YouMe, le réseau social interne de Lagardère Publicité, fait preuve d'une belle vitalité : 725 comptes activés, dont 80 % avec photos, 70 communautés créées autour de centres d'intérêts, professionnels ou non... En 2012, 47 % des collaborateurs ont contribué au réseau au moins une fois dans l'année.

L'explosion des réseaux sociaux et de la fréquentation des sites tels que Doctissimo a rendu cruciale la mission de modération de l'ensemble des prises de paroles sur le net. Celle-ci est prise très au sérieux chez Lagardère Active et Doctissimo, le site ayant mis en place un système sophistiqué de modération, indispensable compte tenu du volume et de la nature des questions (de santé) abordées quotidiennement.

La responsabilité du site s'exerce certes d'abord par le contenu éditorial mis à disposition des internautes dans une démarche pédagogique et préventive, démocratisant ainsi l'information médicale. Mais elle s'exerce aussi au travers de l'animation de cette communauté particulièrement nombreuse, qui partage ses préoccupations dans une véritable intelligence collective.

### Community manager et modérateur chez Doctissimo

Les community manager et modérateurs remplissent trois missions :

- l'organisation de la communauté, en définissant les règles du "vivre ensemble" et les choix des thèmes des forums.

Doctissimo laisse le maximum de liberté à ses internautes, dans le respect de la loi, bien sûr. Les arborescences des 15 grands forums thématiques de Doctissimo, qui regroupent plus de 700 catégories, dépendent de leur utilité pour la

communauté et du public qu'ils peuvent rassembler ;

- l'organisation du dialogue et de la prévention : le community manager gère les fonctionnalités du site, la construction de l'identité virtuelle (pseudo, avatar...), l'attribution de grades ou récompenses (Doctinaute d'or pour plus de 20 000 messages postés). Il met aussi en place les outils et procédures d'alerte par lesquels tout internaute peut signaler un dysfonctionnement au modérateur ;

- la surveillance : elle représente 80 % du temps des modérateurs, avec plus de 120 000 messages postés par jour ! Doctissimo a notamment mis en place un système d'alerte spécifique pour la protection des mineurs, sujet prioritaire pour le site.

L'équipe s'appuie aussi sur 75 animateurs bénévoles, des Doctinautes, recrutés au sein de la communauté par les modérateurs parmi les fidèles internautes de site.

### LA MISSION DE DIGITAL LITERACY

Plongés au cœur des outils numériques, les différents médias du Groupe sont également conscients de la responsabilité qui leur incombe d'accompagner leurs audiences dans l'apprentissage de ces nouvelles plates-formes. Ainsi par exemple, l'émission "Des Clics et des claques" décrypte tous les soirs à 20h l'actualité du Web sur Europe 1 (voir Focus n°16).

Gulli est par ailleurs partenaire depuis 2009 de l'initiative lancée par l'Union des annonceurs "Comment être Pubmalin", version française de Mediasmart, programme européen d'éducation à la publicité et aux médias, destiné aux 8-11 ans, à leurs enseignants et à leurs parents.

### LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Le sujet de la protection des données personnelles relève des branches, et dans chacune de celles-ci des Directions informatiques et juridiques.

La Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction Informatique et la Direction Juridique, assure une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'auto-évaluation (questionnaire) destiné à sensibiliser les personnes concernées et à s'assurer de l'application des bonnes pratiques dans les activités numériques du Groupe.

# Dans la jungle du Web, le journaliste aiguilleur du citoyen



**LAURENT GUIMIER**

Directeur de l'Information numérique,  
Lagardère Active

L'émergence des réseaux sociaux, avec la participation active des internautes, impose-t-elle aux journalistes de revoir l'exercice de leur métier? Ont-ils une nouvelle responsabilité?

C'est un bouleversement complet de la mission du journaliste dans l'espace public. En amont, les "conversations" qu'entretiennent citoyens et acteurs publics sur les réseaux sociaux fournissent une nouvelle matière féconde (c'est la mission principale du Lab d'Europe 1 lancé en janvier 2012). En aval, le journaliste est interpellé personnellement et à tout moment par les lecteurs, les auditeurs et les internautes présents sur les réseaux, pratique se substituant au traditionnel "courrier des lecteurs". Ce dialogue fait désormais partie intégrante du métier de journaliste.

Le "fact checking", que vous avez lancé à l'antenne d'Europe 1 en 2012, est-il une façon de répondre aux risques induits par le numérique (instantanéité/approximation/rumeurs...)?

Certainement! Navigant sur le Web et les chaînes d'information en continu, le citoyen doit

assimiler chaque jour une impressionnante masse d'informations souvent contradictoires.

Je suis convaincu que le journaliste doit devenir l'aiguilleur du citoyen dans cette jungle: lancé en version purement numérique en janvier 2011 sur Lejdd.fr, *Le Vrai-Faux de l'info* est un tamis journalistique au travers duquel je passe les propos des personnalités politiques mais aussi des citoyens qui s'expriment sur nos sites d'information ou sur l'antenne d'Europe 1. Car le factchecking est aussi la vérification des idées reçues, véhiculées tout autant par les citoyens que les leaders d'opinion!

Les médias ont-ils aussi une mission de "digital literacy", d'accompagnement des publics dans l'apprentissage de ces nouveaux outils numériques?

C'est primordial car les innovations numériques se succèdent non pas d'année en année mais de mois en mois! Tandis que citoyens, entreprises et collectivités publiques intègrent les nouveaux outils à marche forcée, l'émission *Des clics et des claques* traite sur Europe 1 depuis 2011 l'actualité du Web et des réseaux sociaux. Avec l'engagement d'aborder de façon pédagogique les mutations engendrées par cette révolution: droit d'auteur, protection de l'enfance ou protection de la vie privée.



+ d'infos <http://lelab.europe1.fr>

**Le nombre d'heures de cours ne changent rien**  
Benoist Apparu affirme qu'en France, les élèves ont 12% d'heures plus que tous les petits enfants européens.

Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

- le respect des réglementations ;
- la mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, droit d'en connaître) ;
- l'établissement de chartes informatiques.

Le Groupe applique les dispositifs réglementaires et légaux en France (loi Informatique et Libertés, déclaration à la CNIL) et les dispositifs équivalents dans les pays où le Groupe opère des activités.

À titre d'exemple chez Lagardère Active :

- prospection commerciale sur les fichiers constitués à partir des bulletins papier d'abonnements aux magazines : "opt-out" (sauf opposition de votre part) ;
- prospection commerciale sur les fichiers électroniques des internautes de nos sites : "opt-in" (case à cocher si l'internaute souhaite être démarché) ;

- règles de commercialisation des bases de données ;
- protection des données à caractère personnel, notamment concernant les mineurs.

La Direction des Technologies de Lagardère Active assure par ailleurs la sécurité des données par tous les moyens techniques à sa disposition, à la fois en ce qui concerne l'accessibilité aux données que la traçabilité et la sauvegarde (plan de sauvegarde des données, y compris en cas de sinistre, plan de continuité...)

Lagardère Publicité a par ailleurs signé en 2012 la Charte européenne sur les publicités ultra-ciblées<sup>(1)</sup>, qui permet de donner aux internautes davantage de contrôle sur la façon dont leurs données personnelles sont collectées, utilisées, stockées et partagées par les sites Web et les régies publicitaires en ligne.

(1) Charte IAB (*Interactive Advertising Bureau*) Europe des bonnes pratiques et droits de l'internaute (voir Focus n°17).

## D NOURRIR LE DÉBAT SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES GRANDS SUJETS DE SOCIÉTÉ

### PAR L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS, EN EXTERNE OU EN INTERNE, PORTÉS PAR DES MARQUES OU ANIMÉS AU SEIN DE LAGARDÈRE ACTIVE

Les différents médias de Lagardère Active participent ou organisent de nombreux événements destinés à animer le débat et/ou encourager différents types d'engagement touchant aux grands sujets de société, allant de l'écologie à la diversité, la famille, la santé, la solidarité...

**La chaîne jeunesse de la TNT Gulli** est emblématique de ce type d'action. Pour sa quatrième participation à la Journée mondiale de la Terre, le 22 avril 2012, la chaîne a organisé le grand rassemblement annuel pour la planète à Montpellier, en partenariat avec la Surfrider Foundation, qui agit pour la protection de l'océan, du littoral, des lacs et des rivières.

Gulli s'était engagée à faire nettoyer 5 m<sup>2</sup> de plage par personne présente. Grâce aux 6 142 personnes qui ont répondu à l'appel de la chaîne, 30 170 m<sup>2</sup> de plage ont été nettoyés par la Surfrider Foundation à l'occasion de ses Initiatives Océanes. Pour la journée du 22 avril, les programmes de la chaîne se sont aussi mis au vert, avec notamment la diffusion des *Monstres de l'Océan*, documentaire partant à la découverte de créatures peu communes. Les téléspectateurs ont aussi été invités à réaliser en famille un mini-clip sur le site gulli.fr, un euro étant reversé pour chaque clip posté.

Pour la quatrième année également, **Psychologies magazine**, à l'occasion de la Journée de la gentillesse, a lancé le 13 novembre 2012, en partenariat avec le groupe d'assurance mutuelle MMA et le groupe agro-alimentaire Ferrero, plusieurs initiatives innovantes :

- une enquête sur les quatre étapes de la bienveillance en entreprise et les bonnes pratiques managériales recueillies parmi les 300 signataires de *l'Appel à plus de bienveillance au travail*, lancé par *Psychologies* en novembre 2011 ;
- une enquête sur les solutions pour réduire le harcèlement scolaire et un kit scolaire de 10 bonnes idées, destiné aux professeurs du primaire ;
- une mobilisation sur le Web : site dédié, application Facebook, relai du réseau LinkedIn ;
- une conférence le 9 novembre au CESE (Conseil économique, social et environnemental) sur le thème "Qu'est-ce qu'une entreprise bienveillante ?".

Pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, **Électron Libre Productions** a organisé le samedi 6 octobre 2012 le Concert pour la Tolérance qui a réuni plus de 200 000 spectateurs sur la plage d'Agadir (Maroc) autour de valeurs fédératrices : la tolérance, la paix et le dialogue entre les cultures.

Le magazine **Parents** a poursuivi en 2012 (avec quatre, dont deux en province) l'organisation régulière de débats. Les thèmes évoqués en 2012 ont été la malbouffe, les jeunes couples, la naissance, la place des pères.

#### Les débats du magazine *Parents*

« Notre rôle : non seulement vous permettre de rencontrer les meilleurs, mais aussi – car c'est notre métier de journaliste – mettre en lumière les enjeux, expliciter les chiffres, études ou enquêtes, donner des repères historiques, ancrer les discussions dans les évolutions de la société, replacer les échanges dans le contexte de l'actualité. »

**Catherine Lelièvre,**  
Directrice de la rédaction de *Parents*

**Doctissimo**, à l'occasion de la Journée mondiale sans tabac du 31 mai 2012, a lancé son premier "Défi Santé" avec une application Facebook "C'est décidé, j'arrête de fumer", qui permet de sensibiliser les internautes à l'arrêt du tabac et de les accompagner au cours d'un défi ludique : arrêter seul ou entre amis, inciter et encourager leurs proches à en finir avec la cigarette.

En interne, plusieurs actions ont également été menées en 2012 chez **Lagardère Active**, comme le Forum du développement durable, qui s'est tenu le 28 juin à Levallois pour la seconde année consécutive. Ouvert à tous les collaborateurs, le Forum a le double objectif de présenter les grands chantiers mis en œuvre (RSE, certification du papier, achats responsables, Mission Handicap, systèmes d'impression, tri sélectif...) et de mettre en valeur le travail réalisé par les collaborateurs associés à ces chantiers. Les panneaux du Forum ont ensuite été exposés pendant quelques semaines dans les halls de l'immeuble de Lagardère Entertainment à Boulogne et de l'immeuble Europa à Levallois.



# Publicité, *une charte pour protéger les internautes*



**Vous avez signé la charte IAB<sup>(1)</sup> Europe des bonnes pratiques et droits de l'internaute. En quoi consiste cette charte ?**

Elle vise à encadrer le fonctionnement des publicités ultra-ciblées, qui veulent proposer aux internautes des contenus qui leurs correspondent davantage, mais sont parfois vécues comme intrusives par le consommateur qui ignore comment elles sont arrivées sur son écran. Et donc à offrir au consommateur en ligne la possibilité de juguler ce système. Du moins en Europe, car même si l'administration Obama vient de faire une proposition pour encadrer la collecte des données personnelles sur Internet, l'Europe reste très en avance. Au fond, il s'agit simplement de protéger davantage l'internaute en adoptant un code de conduite vertueux pour l'industrie et les consommateurs reposant sur la transparence.

#### Quel sens a pour vous cette signature ?

Parmi les 170 signataires volontaires, nous avons été le premier groupe média français à nous engager pleinement aux côtés de l'IAB Europe sur ce sujet. Je crois avant toute chose que le digital impose de nouvelles responsabilités vis-à-vis du public et des internautes. La technologie permet en effet d'observer les comportements de navigation des internautes et d'en déduire des caractéristiques inhérentes à leurs centres d'intérêt, leurs pratiques de consommation, leurs étapes de vie par exemple. Il est de notre responsabilité de donner aux internautes davantage de contrôle sur la façon dont leurs

**CONSTANCE BENQUÉ**  
Présidente de Lagardère Publicité

données personnelles sont collectées, utilisées, stockées et partagées par les sites Web et les régies publicitaires en ligne.

#### Concrètement, comment cela marche-t-il ?

Le mode de fonctionnement est assez simple. Il suffit d'implémenter sur les sites dans les bannières de publicité comportementale une icône de référence européenne. Cette bannière cliquable mènera soit sur le site de l'annonceur donnant toutes les informations permettant à l'internaute le choix ou le refus de ces bannières, soit sur le portail paneuropéen [www.youronlinechoices.eu](http://www.youronlinechoices.eu) qui est au cœur du dispositif. Existant en plusieurs langues, il met à la disposition de l'internaute un outil de gestion de ses données personnelles, lui permettant de gérer en quelques clics ses choix et préférences de collecte de données comportementales le concernant.



(1) Interactive Advertising Bureau.

## Forum développement durable chez Lagardère Active

Dans le cadre du Forum de juin 2012, Lagardère Active a organisé un concours de photos ouvert à tous les collaborateurs : "Flashez sur le développement durable". Plus de 250 clichés illustrant toutes les facettes du développement durable (environnementales, sociales ou sociétales) ont concouru. Une présélection de 25 photos a été réalisée par un jury. Les gagnants ont ensuite été désignés par le vote des collaborateurs, au cours d'un événement organisé à l'auditorium de Levallois et animé par Joan Faggianelli (animateur de Gulli) en présence de Denis Olivennes. La Fondation Elle a récompensé deux photos qui ont reçu le Prix spécial de la Fondation Elle.

## VIA LES DIFFÉRENTS MÉDIAS, OUVERTS AUX GRANDS DÉBATS DE SOCIÉTÉ

Donner les clés de compréhension des grands enjeux sociétaux à leurs différents publics, en offrant une diversité de contenus res-

pectant la liberté de jugement de chacun. Telle est la mission du groupe Lagardère.

Les différents médias de Lagardère Active ont continué en 2012 à accorder une large place aux différentes thématiques du développement durable. Ainsi par exemple, l'émission interactive *Les Experts Europe 1*, a consacré tout son temps d'antenne à l'écologie durant la semaine du développement durable, tout en abordant de nombreux autres sujets de société (comme le handicap) le reste de l'année. Toujours sur Europe 1, avec ses chroniques quotidiennes (*La question de l'environnement* et *La bonne nouvelle*) Yolaine de la Bigne donne des nouvelles de la planète et fait partager son optimisme en relayant à l'antenne des initiatives positives. Tous les week-ends, Michel Field et Olivier Duhamel s'intéressent dans *Mediapolis* aux rapports entre les médias et le monde politique. Tous les jours, dans *Le Vrai-Faux de l'info*, émission de "Fact checking", Laurent Guimier donne le résultat de l'enquête qu'il a menée pour vérifier les déclarations faites par les politiques et *Bonjour Monsieur le Maire*, avec Emmanuel Maubert, donne la parole à la province.

Et pour la troisième année consécutive, la Direction du Développement durable de Lagardère Active a réalisé un magazine entièrement dédié au développement durable et destiné à l'ensemble de ses parties prenantes.

## Troisième édition du *Planète Lagardère Active*

Imaginé, conçu et réalisé avec les équipes internes, *Planète Lagardère Active* est la représentation, sous la forme d'un magazine annuel, des engagements de Lagardère Active dans le développement durable. Tiré à 10 000 exemplaires, il est destiné aux parties prenantes, à commencer par les collaborateurs, mais aussi tous ceux à qui

Lagardère Active souhaite faire connaître sa démarche, les annonceurs, les organismes professionnels, les fournisseurs... *Planète Lagardère Active* décrit les enjeux du développement durable et la manière dont les activités du Groupe sont concernées ; il fait connaître les réalisations et les progrès déjà accomplis en donnant la parole aux

acteurs. Après Wangari Maathai en 2010, Jean-Louis Étienne en 2011, le troisième numéro de *Planète Lagardère Active* sera consacré à la solidarité et s'ouvrira sur un grand entretien avec Marie-Amélie Lefur, médaille d'or du 100 m aux Jeux paralympiques de Londres.

## 2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL

Aux avant-postes de cet engagement sociétal du groupe Lagardère, se trouvent bien sûr la Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Elle. Mais au-delà des fondations, l'ensemble des filiales et des marques du Groupe se sont à nouveau engagées en

2012 dans des actions de solidarité ou de partenariat. Les actions de promotion des jeunes talents et l'appui aux jeunes sportifs et au sport en général se sont également largement développés en 2012.

### A SE MONTRER SOLIDAIRE ET PERMETTRE L'ÉCLOSION DES JEUNES TALENTS

#### SE MONTRER SOLIDAIRE

La création de lien social au sein du groupe Lagardère se décline sous trois formes différentes.

L'action des fondations d'abord, qui année après année, renforcent leur engagement, auprès de la jeunesse qui crée, qui souffre et qui apprend pour la Fondation Jean-Luc Lagardère et auprès des femmes qui cherchent à s'éduquer et à s'émanciper, pour la Fondation Elle.

L'action des branches, des entités ou des marques ensuite qui s'investissent dans différentes causes, sous différentes façons (dons, événements...).

L'action des salariés du groupe Lagardère ensuite, qui choisissent également de manifester leur engagement en participant à différentes actions soutenues par leur entreprise.

#### LES FONDATIONS

La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, créée en 1989, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

En témoignage de son engagement auprès de la jeunesse qui crée, la Fondation attribue chaque année, depuis 1989, des bourses à des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (moins de 35 ans pour les catégories Scénariste TV et Libraire). Dix catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien, Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis sa création, 219 lauréats (dont quatorze nouveaux en 2012) ont reçu la somme totale de 4 885 000 €, dont 255 000 € en 2012. Un ouvrage réalisé en 2012 par la Fondation retrace l'itinéraire de tous ces jeunes créateurs dont beaucoup poursuivent aujourd'hui de brillantes carrières.

Outre l'attribution des bourses à ces jeunes talents, la Fondation Jean-Luc Lagardère est engagée dans plusieurs actions de soutien à la jeunesse qui apprend et à la jeunesse qui souffre. Ainsi en 2012, son engagement auprès des jeunes malades s'est ainsi traduit par des partenariats avec deux associations :

- l'association **Les Amis de Mikhy** – créée en février 2012 – qui a pour objet d'apporter son soutien à tout projet lié à l'accompagnement psychologique des enfants atteints d'un cancer pendant et après le traitement et à tout projet visant à prendre en charge les souffrances morales ou physiques des enfants atteints d'un cancer ;
- l'association **1 Maillot Pour la Vie** qui apporte un soutien moral et un bien-être thérapeutique aux enfants hospitalisés, en s'appuyant sur les valeurs positives du sport. En 2012, pour rendre la magie des Jeux accessible aux enfants malades, *1 Maillot Pour la Vie* s'est lancée dans une opération ambitieuse, le grand "Rêve multisports : Objectif Londres 2012".

## Oscar du mécénat pour la Fondation Elle

La **Fondation Elle**, créée en décembre 2004 à l'initiative de Valérie Toranian, directrice du magazine *Elle*, est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : "Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société". Depuis sa création, la Fondation a soutenu une cinquantaine de projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde. En 2012, six nouveaux projets ont été lancés, quatre en France et deux à l'étranger (Mali, Haïti), parmi lesquels :

- "Un projet pour les jeunes mamans de Port-au-Prince" avec Action contre la Faim (Haïti) ;
- "Un nouveau départ pour des femmes en situation de grande exclusion" avec Ares Atelier (Paris) ;
- "Un magazine pour les femmes de la prison de Rennes" avec les Établissements Bollec (Rennes) ;
- "Odette : Un magazine pour retrouver du travail" avec Grains d'ici (Ardèche) ;

- "Le pouvoir économique entre les mains des femmes de Yanfolila - Mali" avec AFDI 68 (Mali).

En novembre 2012, la Fondation Elle a reçu l'oscar du mécénat d'entreprise 2012, attribué par l'Admical en partenariat avec la Fondation de France. Ce "grand prix" des Oscars 2012, attribué à l'unanimité du jury, récompense le travail exceptionnel que la Fondation mène depuis huit ans pour l'émancipation des femmes.

Par ailleurs, la Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Elle, en partenariat avec Sciences Po, ont reconduit en 2012 leur soutien à Gaby Saget, jeune étudiante haïtienne en journalisme, venue poursuivre ses études en France après le tremblement de terre de 2010.

## LE SOUTIEN DES BRANCHES

Globalement, l'ensemble des quatre branches de Lagardère ont poursuivi leurs partenariats avec différentes associations, en organisant des collectes de dons pour les soutenir ou des opérations de solidarité ponctuelle à l'occasion de tel ou tel événement. Les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes ont par ailleurs représenté en 2012 l'équivalent d'un peu plus de 3,5 millions d'euros.

Les trois domaines principaux dans lesquels les différentes sociétés et le Groupe se sont engagés en 2012 avec des associations sont l'insertion, l'enfance et l'éducation. En voici quelques exemples.

### L'INSERTION

Chez **Lagardère Publishing**, en décembre 2012, un nouveau partenariat a été établi avec une bibliothèque de la prison de Fresnes, visant à promouvoir la lecture en milieu carcéral.

Chez **Lagardère Active**, le prix 2012 "Les femmes Version Femina" est particulièrement emblématique de l'engagement au plus près des associations locales. Pour sa douzième édition, en partenariat avec Nocibé, le prix a été attribué à Sophie Dupont, fondatrice de l'association Insertvest, vestiaire caritatif en chantier d'insertion pour les femmes au chômage.

### L'ENFANCE

**LS travel retail Deutschland** a reconduit une opération de récolte de fonds menée pour la Fondation Bärenherz qui gère des établissements de soins palliatifs et offre des services pour des enfants malades en phase terminale ainsi que pour leurs familles.

En Allemagne, **Upsolut** (Lagardère Unlimited) associe l'organisation de certaines de ses événements sportifs, à Hambourg (comme le Triathlon ou la course cycliste Vattenfall) ou à Berlin (Vélothon) à des opérations de soutien, ou à des dons, en faveur d'enfants, atteints de maladie ou défavorisés, ou de personnes handicapées.

Chez Lagardère Active, la chaîne **Gulli** a organisé en décembre un "flashmobkids" en partenariat avec La Géode, au profit de l'association Rejoué, qui collecte et rénove les jouets, en accompagnant le retour à l'emploi de ses salariés rénovateurs. Les 400 personnes présentes étaient invitées à apporter un jouet au profit de l'association. Plus de 800 jouets ont ainsi été collectés.

La chaîne a également été le partenaire média exclusif du navigateur Tanguy de Lamotte pour sa course du Vendée Globe 2012. En apportant son soutien en notoriété et en audience à l'action de Tanguy de Lamotte, Gulli a contribué à faire connaître l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque et à collecter des fonds pour permettre à des enfants de pays défavorisés de se faire opérer en France.

Au **Lagardère Paris Racing**, les balles de tennis sont récoltées dans des poubelles spécifiques et collectées par la FFT

## Time for Action pour Aelia

Au printemps 2012, en France, au Royaume-Uni et en Espagne, les équipes de vente de près de 150 points de vente d'**Aelia** se sont engagées pour l'opération Time for Action, en partenariat avec les bénévoles d'Action contre la faim, pour sensibiliser les passagers et les motiver à faire un don de 2 € ou plus à leur passage en caisse. Un chèque de 80 387 € qui vont permettre de soigner 2 115 enfants atteints de malnutrition aiguë, à pu être remis au directeur général d'ACF et l'opération devait être étendue en 2013.

(Fédération française de tennis) pour être broyées et transformées en granulats de caoutchouc, utilisés pour la construction de sols sportifs qui servent à équiper le service “enfants malades” de l’hôpital Robert-Debré. En 2012, 7 680 balles de tennis ont ainsi été collectées par la FFT.

## L'ÉDUCATION

Au-delà du programme entrepris avec Sciences Po (voir plus bas) par la Fondation Jean-Luc Lagardère pour préparer de jeunes sportifs de haut niveau à leur avenir, deux partenariats existent également au niveau du Groupe avec des associations s’occupant de jeunes étudiants.

Le premier est celui initié en 2006, avec l’association **Nos quartiers ont des talents**, association créée en Seine-Saint-Denis en 2005, et dont l’action s’étend sur toute la région Paris Île-de-France (lieu principal d’implantation du Groupe en France). Cette action consiste en l’organisation de forums de rencontres entre employeurs et jeunes issus de zones urbaines sensibles (permettant ainsi de faciliter leur accès au marché du travail) ainsi que de parrainages avec des DRH afin de les guider dans leurs recherches d’emplois. Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe a participé cette année encore aux Rencontres nationales les 13 et 14 décembre au Palais des Congrès, et a mis en place une vingtaine de parrainages.

### Avec les étudiants d’Alter’Actions

Le groupe Lagardère a par ailleurs signé fin 2012 un nouveau partenariat avec l’association **Alter’Actions**, qui accompagne des étudiants de grandes écoles ou universités dans un cursus original d’engagement sociétal, intégrant des missions dans des associations ou des ONG. Au-delà d’un soutien financier, les entreprises partenaires d’Alter’Actions, proposent à leurs collaborateurs de devenir parrains de ces étudiants et de les accompagner dans la réalisation concrète de leur mission. Plusieurs parrains de Lagardère ont ainsi commencé leur mission d’accompagnement des étudiants en mars 2013.

## L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE LAGARDÈRE

**Lagardère Active** a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs qui le désirent de s’engager bénévolement dans les actions de solidarité mises en œuvre par la Fondation Elle et le département Solidarité. Depuis 2011, 150 collaborateurs se sont ainsi engagés ponctuellement ou dans la durée dans des projets de solidarité, notamment auprès d’étudiants journalistes ou issus de milieux défavorisés.

Le département Solidarité met également son expertise à disposition des marques du Groupe qui souhaitent engager des actions de partenariat pour des causes solidaires. En 2012, il a accompagné Europe 1 dans la conception et la mise en œuvre du **Grand prix Europe 1 Solidarité** qui permet à des petites associations d’avoir de la visibilité sur l’antenne. Ce grand prix a été remis à l’association nationale **Le Refuge**, qui lutte contre l’isolement des jeunes homosexuels et transsexuels en situation de rupture familiale.

Chez **Lagardère Services**, les **Green teams** canadiennes de LS travel retail North America toujours très actives ont à nouveau organisé en 2012 plusieurs événements sportifs au profit de causes humanitaires, et ont également participé à une opération de sensibilisation des salariés aux économies d’énergie à travers l’opération “petite laine” avec le WWF.

Chez **Hachette Livre**, c’est en juin 2010 que la Direction a mis en place son Comité d’Action Associative. Ce Comité, constitué de sept membres représentatifs des différentes activités de Hachette Livre, se réunit une à deux fois par an après avoir invité les collaborateurs à présenter des initiatives d’intérêt général qu’ils souhaitent voir soutenues par Hachette Livre. La décision concernant l’attribution d’un don et son montant est prise collégialement par le Comité sur le fondement de critères prévus dans ses statuts mais également sur celui de la qualité du dossier présenté.

Dix projets ont été présentés en 2012 et tous ont été retenus. Des subventions pouvant aller jusqu’à 5 000 € ont été attribuées.

### Une bédéthèque à Aubervilliers

À titre d’exemple, le Comité a donné son accord pour soutenir une association présentée par un collaborateur de Hachette Distribution dont l’objet est l’installation de mars à octobre 2013 d’une bédéthèque ambulante et attractive au pied des immeubles et espaces publics en zone urbaine sensible (Aubervilliers, Pantin). L’objectif est de faire découvrir à la population une sélection de BD pour tous les âges, dans un espace de lecture aménagé et convivial, mais aussi d’encourager la lecture auprès des jeunes et des enfants.

Chez Hachette Book Group aux États-Unis, les salariés se sont de leur côté mobilisés pour réaliser une vidéo en interne, *Write Your Own Future*, pour promouvoir la diversité, dans le cadre du projet américain de vidéos en ligne, *It Gets Better*, lancé en 2010 pour soutenir les jeunes LGBT<sup>(1)</sup> (voir Focus n°18).

## PERMETTRE L'ÉCLOSION DES JEUNES TALENTS

Au-delà de l’action de la Fondation Jean-Luc Lagardère et du Groupe en la matière, la promotion des jeunes talents est également un objectif sociétal poursuivi par plusieurs médias de Lagardère Active.

Ainsi par exemple, *Le Journal du Dimanche* a organisé en 2012, avec l’École de journalisme de Sciences Po et en partenariat avec les Presses universitaires de France, la 3<sup>e</sup> édition du *Concours du meilleur portrait*. L’étudiant dont le portrait est primé se voit proposer un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal, le portrait étant publié sur le site Internet du journal.

De son côté, le *Grand prix Paris Match du photoreportage* récompense quatre étudiants, le reportage du gagnant étant publié dans le magazine.

Depuis plusieurs années, Europe 1, qui attribue la bourse Lauga-Delmas, récompensant d’un CDD au sein de la rédaction les meilleurs étudiants en journalisme, a organisé la première édition de *Talents Europe 1*, destiné à la découverte de nouveaux talents musicaux.

Du côté des magazines, le magazine *Elle* au travers de son programme de soutien à la jeune création – Elle aime la mode –, a permis de sélectionner huit jeunes créateurs et le magazine *Be* a lancé la première édition des “Be Music Talents”, en partenariat avec My Major Company et Virgin Radio. Ce concours musical donne l’opportunité à cinq gagnantes d’enregistrer un album de reprises aux côtés de la chanteuse Irma et d’autres artistes confirmées.

(1) Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres.

## FOCUS N°18

### *Write Your Own Future, une vidéo au service de la diversité*



**Quand et comment avez-vous eu l'idée de vous associer au projet It Gets Better ?**

L'idée est venue d'un jeune salarié de Hachette Book Group, qui s'est inspiré d'une vidéo réalisée par un autre éditeur américain en octobre 2011 mettant en scène ses propres salariés LGBT pour le projet It Gets Better. Il m'a proposé l'idée, que j'ai soumise au CEO David Young, qui a tout de suite été enthousiasmé et a soutenu l'aventure jusqu'à la fin. Nous l'avons fait en premier lieu pour soutenir tous les jeunes américains LGBT mal dans leur peau. C'était également pour nous l'opportunité de diffuser les valeurs d'ouverture de HBG à toutes les diversités, de renforcer sa réputation de "best place to work", et de nous adresser ainsi aux jeunes générations tentées par le monde de l'édition, connu pour sa grande ouverture d'esprit.

**Comment avez-vous mené le projet ? Comment les salariés se sont-ils impliqués ?**

Le projet a été de bout en bout mené par les collaborateurs eux-mêmes. Paul Florez, le jeune salarié, a été le champion du projet (c'est lui qui a interviewé les participants) et j'ai joué le rôle de conseiller pour tous les aspects de communication, budget, planning... Dès la première réunion, où nous avons choisi la thématique de la vidéo *Write Your*



**SARAH BAILEY**

Direction Communication interne,  
Hachette Book Group

*Own Future* et défini les différents objectifs du projet, une cinquantaine de salariés (sur les plus de 600 salariés de HBG) de différents horizons professionnels, âges, niveaux hiérarchiques se sont portés volontaires, soit pour parler devant la caméra, (il a fallu les convaincre que l'histoire de chacun méritait d'être racontée!), soit pour aider à la réalisation technique de la vidéo. Quand celle-ci a été terminée, nous avons organisé des projections dans nos principaux lieux d'implantation, à New York, Boston, Nashville, Toronto et Indianapolis. Cela a été un grand moment d'émotion.

Enfin, la phase enthousiasmante de buzz sur les réseaux sociaux nous a permis d'embarquer avec nous nos auteurs, des libraires, d'autres éditeurs, d'anciens salariés, etc.

**La diffusion de la vidéo a-t-elle changé quelque chose dans la vie quotidienne de HBG ?**

Compte tenu de notre histoire, cela n'a pas vraiment changé le quotidien, mais cela a renforcé la fierté de travailler dans une société comme Hachette Livre. Et beaucoup des participants à la vidéo ont dit que cela avait eu un impact positif pour eux, que cela avait renforcé le sens de la camaraderie entre collègues. Il est encore trop tôt, mais nous espérons que cela motivera encore plus HBG dans les recrutements potentiels et que cela nous aidera à encore améliorer la diversité en interne.

+ d'infos [www.hachettebookgroup.com](http://www.hachettebookgroup.com)

## B S'ENGAGER POUR LA PROMOTION DE LA CULTURE ET DU SPORT

Là encore, la Fondation Jean-Luc Lagardère est aux avant-postes, puisque sa vocation est de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport avec pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires. Mais les différents médias et branches du Groupe partagent également cet engagement.

### PROMOTION DE LA CULTURE

La musique est l'un des domaines d'engagement sociétal de la Fondation Jean-Luc Lagardère, avec deux partenariats qui se poursuivent d'année en année : depuis 2008 avec le Festival international des musiques d'aujourd'hui (Musica) à Strasbourg et depuis 2009 avec l'Orchestre Symphonique Divertimento (en résidence dans la ville de Stains), dirigé par Zahia Ziouani, qui réunit plus de 50 musiciens permanents de renom.

#### Soutien au Studio 13/16 du Centre Pompidou

Depuis 2010, la Fondation Jean-Luc Lagardère soutient la programmation annuelle du Studio 13/16 du Centre Pompidou, lieu inédit et dédié à la pratique artistique des jeunes de 13 à 16 ans. En 2012, le manga, la musique et l'actualité médiatique ont été à l'honneur avec trois expositions : *Planète Manga*, *On Air* et *Utopies : des mondes imaginaires vus à la loupe* (jusqu'au 3 février 2013) "invitant les adolescents à réfléchir aux temps forts de l'année 2012 et à sculpter leur vision du réel telle qu'ils la conçoivent et telle qu'ils l'idéalisent".

**Mais c'est le domaine de la lecture qui concentre l'essentiel des engagements de la Fondation et des branches**, sous différentes formes : soutien de concours ou de prix littéraires, soutien à des ateliers de lecture ou d'écriture, lutte contre l'illettrisme...

En partenariat avec l'Institut du monde arabe (IMA), la Fondation Jean-Luc Lagardère lancera par ailleurs en 2013 un prix littéraire attribué à un écrivain ayant pour nationalité l'un des pays de la Ligue arabe (pays membres fondateurs de l'IMA), et récompensant un ouvrage écrit sur le thème de la jeunesse.

Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'Association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Education Nationale et la Direction du Livre et de la lecture du Ministère de la Culture. Chez Lagardère Publishing, Audiolib a également tissé

un partenariat avec La Plume de Paon, qui a monté un prix du livre audio et surtout promeut la lecture auprès de lycéens avec le soutien de la DRAC de Strasbourg. Fin 2011, une nouvelle action, "Une année de Vive Voix", a été lancée autour de la lecture à voix haute à destination des collégiens et des lycéens.

Chez Lagardère Active, plusieurs prix sont décernés chaque année, avec la participation du public.

Pour sa sixième édition, le prix du roman Version Femina 2012, en partenariat avec la FNAC, a été décerné à Antoine Sénanque pour son roman *Salut Marie*. Chaque mois, de janvier à octobre, la rédaction de *Version Femina* propose cinq romans à ses lecteurs. Un jury de 150 lecteurs tirés au sort désigne le "coup de cœur" du mois. Cette sélection de dix romans est ensuite soumise à un jury de professionnels, journalistes et écrivains, qui élit le gagnant.

#### Le prix Gulli du roman

En partenariat avec *Le Parisien*, Gulli a lancé en 2012 la première édition du prix Gulli du roman, qui désigne un roman destiné aux 7-12 ans, en proposant aux familles une expérience de lecture partagée entre les enfants et les parents. Un jury de 10 familles a ainsi décerné le prix Gulli du roman 2012 à Paul Heygard pour son roman *Les Bertignac*. Après Amanda Sthers pour 2012, Alexandre Jardin sera le président du jury 2013.

Les 120 jurés du Grand prix des lectrices de Elle ont récompensé en juin 2012 :

- dans la catégorie Document : *La Maison de Sugar Beach*, d'Helene Cooper ;
- dans la catégorie Policier : *Miséricorde*, de Jussi Adler-Olsen ;
- dans la catégorie Roman : *Rien ne s'oppose à la nuit*, de Delphine de Vigan.

Le prix des lycéennes de Elle, décerné par un jury de 125 lycéennes de toute la France, a également récompensé le roman de Delphine Vigan.

Enfin, Europe 1 est partenaire du prix Relay des voyageurs, qui bénéficie d'un espace dédié sur le site Europe1.fr et d'une forte présence à l'antenne. Ce prix incite les clients des boutiques Relay à participer au vote du jury. Pour la 35<sup>e</sup> édition, le prix a été attribué à Antoine Laurain pour son roman *Le Chapeau de Mitterrand*.

Chez **LS travel retail China**, les boutiques Relay apportent leur soutien à l'initiative "Apporter vos livres aux villages" de la China Social Welfare Foundation (CSWF), qui encourage les personnes

#### Prix Jules Rimet, "Si vous lisez, vous courez plus vite!"

La Fondation Jean-Luc Lagardère a soutenu, en 2012, la première édition du prix Jules Rimet. En plus de célébrer la littérature sportive sous toutes ses formes, française ou étrangère, le prix Jules Rimet, doté de 5 000 € a également pour ambition de donner le goût de la lecture et de l'écriture aux jeunes du Red Star Football Club, club de football parisien créé par Jules Rimet en

1897. Le jury, composé de onze amoureux des livres et passionnés de sport, a décerné le prix à Paul Fournel pour son ouvrage *Anquetil tout seul* paru aux éditions du Seuil. Dans la lignée de Jules Rimet, pour qui le sport devait favoriser l'intégration sociale et s'accompagner d'un éveil de l'esprit, des ateliers d'écriture et d'expression artistique ont été proposés aux jeunes footballeurs

du Red Star FC. Ils ont ainsi imaginé "un (petit) dictionnaire amoureux du football" avec l'écrivain Hafid Aggoune, lauréat du Prix Fénelon. Une rencontre sera organisée en 2013 avec Paul Fournel qui leur fera partager sa passion du sport et de la littérature. "Si vous lisez, vous courez plus vite !" a conclu le lauréat, déterminé à donner le goût de la lecture à ces jeunes joueurs.

# Fondation Jean-Luc Lagardère, *quand des lauréats rencontrent des salariés*



La Fondation en 2012 a choisi de davantage s'ouvrir aux collaborateurs du groupe Lagardère, en organisant des rencontres avec ses lauréats. Est-ce une nouvelle dimension pour la Fondation ?

Je l'espère. Je me suis aperçu au fil du temps de l'incroyable richesse des réseaux tissés avec ces quelques 219 jeunes et talentueux lauréats. Une véritable histoire commune s'est écrite, avec des liens qui ont perduré, notamment avec les différents jurys. Il était temps de partager cette aventure avec les collaborateurs du Groupe. Il se trouve qu'au même moment, les équipes de Lagardère Ressources ont déménagé dans de nouveaux locaux, qui se prêtent particulièrement bien à des rencontres-débats ou des expositions. C'était donc le moment propice pour commencer.

**Quelles ont été les différentes actions menées ?**

Cinq manifestations se sont déroulées au dernier trimestre de l'année 2012 et en début d'année 2013. Trois rencontres expositions avec des lauréats de la bourse Photographe: Julien Goldstein (lauréat 2009) qui a présenté son reportage sur le Kurdistan, Stéphanie Lacombe (lauréate 2006) qui a exposé son projet sur *Les Français à table* et William Daniels (lauréat 2007) autour de son projet *FadedTulips*. La quatrième était une projection du documentaire d'Alice Diop, (lauréate 2007) qui, accompagnée de son héros, a échangé avec les participants sur son documentaire *La mort de Danton*. Enfin une rencontre

**PIERRE LEROY**

Co-gérant du groupe Lagardère, Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère

dédicace a été organisée avec la lauréate de la bourse Écrivain 2002, Valentine Goby.

**Est-ce aussi une façon de faire entrer la culture dans la responsabilité sociale de l'entreprise, et de créer du lien social ?**

Tout à fait. Ces événements sont très fédérateurs. Ils permettent de se retrouver en dehors de toute hiérarchie autour d'une création culturelle, et de discuter sans tabou. Cela permet à certains de se révéler et cela renforce certainement le lien social en interne.



Avec William Daniels, lauréat 2007.

+ d'infos [www.fondation-jeanluclagardere.com](http://www.fondation-jeanluclagardere.com)

vivant dans les grandes villes à faire don de leurs livres pour créer des bibliothèques pour les jeunes lecteurs dans les villages ruraux.

Les clients et les fournisseurs qui souhaitent participer peuvent déposer leurs livres dans les boutiques Relay, qui sont ensuite livrés par la CSWF et LS travel retail China dans les régions qui en ont besoin.

La promotion de la culture a aussi bénéficié en interne aux collaborateurs de Lagardère en 2012. Plusieurs manifestations culturelles (visites d'exposition, conférences d'auteurs...) dans les différentes branches. La Fondation Jean-Luc Lagardère s'est par ailleurs lancée en 2012 dans une nouvelle initiative en direction des salariés en proposant des rencontres avec les lauréats de ses bourses (voir Focus n°19).

## PROMOTION DU SPORT

Si l'une des quatre branches de Lagardère est largement consacrée aux activités liées au sport, la Fondation Jean-Luc Lagardère a également parmi ses priorités d'encourager le sport comme vecteur de lien social et passerelle vers la solidarité.

C'est ainsi que depuis 2007, grâce notamment au soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère, Sciences Po Formation Continue propose un dispositif de formation à destination des sportifs de haut niveau. Initialement, l'objectif du programme Sciences Po – Fondation Jean-Luc Lagardère Executive Education (rebaptisé en 2012 Certificat pour les sportifs de haut niveau) était de permettre à ces sportifs d'acquérir un socle de culture fondamentale en vue de leur donner accès à une formation professionnalisante pour préparer leur reconversion. Aujourd'hui l'objectif du CSHN est de leur proposer une offre plus complète pour les accompagner dans leur projet professionnel en vue de leur reconversion. Un objectif atteint pour les sportifs déjà "certifiés". Si certains comme Sarah Ourahmoune poursuivent des études supérieures, d'autres se sont reconvertis avec succès, tel Arnaud di Pasquale (promotion 2008) qui est aujourd'hui responsable du tennis masculin de haut niveau à la Fédération française de tennis.

### Les sportifs certifiés du CSHN aux JO de Londres

Quatre athlètes issus de ce programme Certificats pour les sportifs de haut niveau ont brillé lors des Jeux olympiques et paralympiques de Londres, l'été dernier : Arnaud Assoumani (promotion 2007-2012) a obtenu la médaille d'argent au triple saut en longueur handisport ; Stéphane Houdet (promotion 2010-2011) et Michaël Jeremiasz (promotion 2007-2012) ont décroché le bronze dans le tournoi de double en tennis paralympique. Teddy Riner (certificat préparatoire) est devenu quant à lui champion olympique de judo, dans la catégorie des plus de 100 kg.

Afin de récolter de l'argent pour l'association caritative United Way Toronto, LS travel retail North America a mobilisé 16 membres de ses équipes pour monter les 1 776 marches de la tour CN à Toronto, haute de 553 mètres.

Les gains, qui ont été recueillis par chacun des participants, ont permis d'obtenir plus de 3 500 \$.

Enfin, le groupe Lagardère accompagne et soutient ses collaborateurs dans leur participation à certaines manifestations sportives, comme la course La Parisienne ou le semi-marathon de Paris.

Pour sa sixième participation au semi-marathon de Paris en 2012, l'équipe Lagardère a rassemblé plus de 130 coureurs de quatre nationalités différentes, issus de toutes les branches du Groupe.

Lors de cette 20<sup>e</sup> édition, l'équipe Lagardère a une nouvelle fois détenu le record en nombre d'inscrits et d'arrivants et a réalisé une excellente performance en prenant la quatrième place dans le challenge inter-entreprises (sur les 175 entreprises classées) avec un temps cumulé de 6 heures 47 minutes et 9 secondes.

Des collaborateurs du Groupe ont également participé au Challenge du monde des grandes écoles et universités en prenant part à différentes épreuves sportives (10 kilomètres, relais 4 x 100 m, tournois de football) au côté des jeunes étudiants

• Tableau de synthèse des divers engagements sociétaux 2012-2013 du groupe Lagardère

	Fondation Jean-Luc Lagardère Fondation Elle	Groupe/branches/entités	Médias/marques
<b>Culture/lecture/musique</b>	Soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère au festival Musica de Strasbourg	Campagne <b>LS travel retail</b> en Chine pour promouvoir l'initiative "Apporter vos livres aux villages"	<b>Elle</b> a organisé comme chaque année le Grand prix des lectrices dans trois catégories (document, policier, roman) et le prix des lycéennes
	Subvention de la Fondation Jean-Luc Lagardère à l'Orchestre symphonique Divertimento	<b>Lagardère Entertainment</b> soutient l'École Miroir, pour favoriser la diversité dans les programmes audiovisuels en aidant les jeunes à accéder à ces métiers	<b>Gulli</b> : remise du premier prix littéraire Gulli du Roman en partenariat avec Le Parisien. Roman primé: <i>Les Bertignac</i> , de Paul Heygard
	Soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère à la première édition du prix Jules Rimet, qui récompense la littérature sportive	<b>Hachette Livre</b> : engagement auprès du cercle des éditeurs du Pen Club	<b>Version Femina</b> : sixième édition du prix Version Femina/ la FNAC remis à Antoine Sénanque pour <i>Salut Marie</i>
	Partenariat de la Fondation Jean-Luc Lagardère avec l'Institut du monde arabe, avec le lancement d'un prix littéraire en 2013	<b>Hachette et Hatier</b> : participation à l'association Savoir Livre dont le but est de favoriser l'accès à la lecture	<b>Audiolib</b> , chez Hachette Livre, en partenariat avec La Plume de Paon, a organisé un prix du livre audio, et promeut la lecture auprès des lycéens de Strasbourg
<b>Soutien aux étudiants Promotion des jeunes talents</b>	Partenariat de la Fondation Jean-Luc Lagardère avec Sciences Po pour la formation des sportifs de haut niveau (Certificats pour les sportifs de haut niveau)	Accueil par <b>Lagardère Active</b> de collégiens de Pantin, en partenariat avec l'association Un stage et après	Le magazine <b>Be</b> a lancé la première édition des "Be Music Talents" en partenariat avec My Major Company et Virgin Radio
	10 bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère pour récompenser de jeunes créateurs dans les domaines de la culture et des médias	Partenariat de Lagardère avec l'association Nos Quartiers ont des talents	<b>Elle</b> a soutenu huit jeunes créateurs à travers son programme Elle aime la mode
	Poursuite du partenariat Fondation Jean-Luc Lagardère/ Fondation Elle/ Sciences Po destiné à soutenir une étudiante haïtienne en journalisme.  Soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère au Studio 13/16 du Centre Pompidou	Signature d'un partenariat avec Alter'Actions, qui forme des étudiants à un programme d'économie solidaire, avec des missions dans des ONG ou des associations	<b>Europe 1</b> : concours Talents Europe 1, destiné à la découverte de nouveaux talents musicaux
<b>Aide à l'enfance</b>	Soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère à l'association 1 Maillot Pour la Vie	<b>LS travel retail Deutschland</b> : soutien à la Fondation Bärenherz	<b>Upsolut</b> : soutien à des associations dans le cadre d'événements sportifs organisés à Hambourg ou Berlin
	Partenariat de la Fondation Jean-Luc Lagardère à l'association Les Amis de Mikhy qui soutient les projets d'accompagnement d'enfants atteints d'un cancer	<b>Lagardère Paris Racing</b> : 7 680 balles de tennis collectées pour construire des sols sportifs à l'hôpital Robert Debré	<b>Aelia</b> (en France, au Royaume-Uni et en Espagne) s'est associée à l'opération <i>Time For Action</i> , mise en place en partenariat avec Action contre la faim et a remis à ACF un chèque de 80 387 €

	Fondation Jean-Luc Lagardère Fondation Elle	Groupe/branches/entités	Médias/marques
<b>Environnement</b>	Soutien de la Fondation Elle à l'association AFDI 68 (réseau d'agriculteurs du Haut-Rhin) qui se met au service du développement des coopératives paysannes de femmes maliennes	<b>LS travel retail North America</b> Opération "petite laine" avec le WWF pour sensibiliser les collaborateurs aux économies d'énergie	<b>Gulli</b> : Journée mondiale de la Terre en partenariat avec la Surfrider Foundation
<b>Promotion de la presse et du journalisme</b>	Remise par la Fondation Jean-Luc Lagardère des bourses dans les catégories journaliste, photographe, documentaire...		<b>Journal du Dimanche</b> : partenariat avec l'école de journalisme de Sciences Po pour organiser le 3 <sup>e</sup> concours du "Meilleur portrait" avec à la clé un stage de quatre mois au sein de la rédaction
	Soutien de la Fondation Elle au magazine <i>Odette And Co</i> , réalisé par des femmes en recherche d'emploi ou en création d'activité	Lagardère Active/département Solidarité: parrainage d'étudiantes journalistes	<b>Europe 1</b> : bourse Lauga-Delmas récompensant les meilleurs étudiants en journalisme qui se voient offrir un CDD au sein de la rédaction
	Soutien de la Fondation Elle à un magazine fait par et pour les femmes détenues de la prison de Rennes	<b>Relay France</b> : reversement à Reporters sans frontières (RSF) de l'intégralité des bénéfices tirés de la vente de l'album <i>100 photos pour la liberté de la presse</i> qui célèbre les 20 ans de la collection	<b>Paris Match</b> : Grand prix du photoreportage qui récompense quatre étudiants, avec publication du reportage du gagnant
<b>Femmes</b>	Oscar du mécénat pour la Fondation Elle Six nouveaux projets pour les femmes: quatre en France, deux à l'étranger (Mali/Haïti)		<b>Version Femina</b> : 12 <sup>e</sup> édition du prix Les Femmes Version Femina a récompensé l'association Insertves
			Journée <b>Elle Active</b> sur la vie des femmes en entreprise et lancement du blog <a href="http://Elleactive.elle.fr/blog">Elleactive.elle.fr/blog</a>

# 3

## INDICATEURS ET MÉTHODOLOGIE

---

<b>3.1</b>	<b>INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>67</b>	<b>3.2</b>	<b>MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>73</b>
A	Synthèse des indicateurs	67	A	Le périmètre de consolidation	73
B	Table de concordance	70	B	Les variations de périmètre	73
C	Index GRI	71	C	Les référentiels de reporting	74

## 3.1 INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE

### A SYNTHÈSE DES INDICATEURS

INDICATEUR	Unité	Zone géographique ou périmètre	2011	2012	GRI
<b>ÉCONOMIE</b>					
Chiffre d'affaires consolidé	<i>Millions d'euros</i>	Groupe	7 657	7 370	EC1
Répartition du chiffre d'affaires consolidé		Lagardère Publishing	2 038	2 077	
		Lagardère Active	1 441	1 014	
		Lagardère Services	3 724	3 809	
		Lagardère Unlimited	454	470	
Charges de personnel		Groupe	1 600	1 531	
Dividendes versés aux actionnaires		Groupe	165,10	165,70	
Impôts sur les résultats		Groupe	105	40	
Montant des espaces publicitaires gracieux	Lagardère Active	4,6	3,5		
<b>SOCIAL ET SOCIÉTAL</b>					
<b>Effectif</b>					
Effectifs permanents au 31/12	<i>Nombre</i>		21 324	22 541	LA1
Effectifs permanents femme au 31/12	<i>Pourcentage</i>	Groupe	56	58	
Effectifs permanents homme au 31/12			44	42	
Effectifs permanents en France		France	43,4	42,4	
Effectifs permanents en Europe (hors France)		Europe hors France	36,1	35,0	
Effectifs permanents en Amérique		Amérique	15,3	14,4	
Effectifs permanents en Asie-Acéanie		Asie-Océanie	-	7,9	
Effectifs permanents en Afrique		Afrique	-	0,3	
Effectifs permanents en Asie		Asie	1,7	-	
Effectifs permanents dans le reste du monde		Autres	3,5	-	
<b>Entrées/sorties</b>					
<b>Total entrées</b>	<i>Nombre</i>		<b>3 631</b>	<b>4 762</b>	LA2
Embauche	<i>Pourcentage</i>		85	91	
Fusion			2	-	
Mobilité			7	3	
Transformation			6	6	
<b>Total sorties</b>	<i>Nombre</i>		<b>4 386</b>	<b>4 882</b>	
Démission	<i>Pourcentage</i>	Groupe	41	47	
Licenciement personnel			20	17	
Licenciement économique			6	10	
Rupture à l'amiable			10	9	
Mutation			6	-	
Retraite			5	3	
Autres			11	14	

INDICATEUR	Unité	Zone géographique ou périmètre	2011	2012	GRI
<b>Diversité et égalité des chances</b>					
<b>Effectifs permanents au 31/12</b>	<b>Nombre</b>	Groupe	<b>21 324</b>	<b>22 541</b>	
Proportion de Cadres exécutifs "locaux"	<i>Pourcentage</i>		95	93	EC7
<b>Nombre total de Cadres exécutifs</b>	<b>Nombre</b>		<b>641</b>	<b>676</b>	LA13
Femmes	<i>Pourcentage</i>		36	37	
Hommes			64	63	
<b>Nombre total de managers</b>	<b>Nombre</b>		<b>6 280</b>	<b>6 235</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		53	54	
Hommes			47	46	
<b>Nombre total de journalistes/photographes</b>	<b>Nombre</b>		<b>1 105</b>	<b>1 102</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		57	57	
Hommes			43	43	
<b>Nombre total d'autres salariés</b>	<b>Nombre</b>		<b>13 298</b>	<b>14 528</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		58	61	
Hommes			42	39	
<b>Part de Cadres exécutifs sur l'effectif total</b>	<b>Pourcentage</b>		<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		1,1	1,1	
Hommes			1,9	1,9	
<b>Part de managers sur l'effectif total</b>	<b>Pourcentage</b>		<b>29,4</b>	<b>27,7</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		15,7	14,8	
Hommes			13,7	12,9	
<b>Part de journalistes/photographes sur l'effectif total</b>	<b>Pourcentage</b>		<b>5,2</b>	<b>4,9</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		2,9	2,8	
Hommes			2,3	2,1	
<b>Part d'autres salariés sur l'effectif total</b>	<b>Pourcentage</b>		<b>62,4</b>	<b>64,4</b>	
Femmes	<i>Pourcentage</i>		36,3	39,1	
Hommes			26,1	25,3	
Effectifs permanents de moins de 30 ans			24	25	
Effectifs permanents entre 31 et 50 ans			56	55	
Effectifs permanents de 51 ans et plus			20	20	
Part de salariés handicapés dans les effectifs permanents	<i>Pour mille</i>		8,3	7,8	
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	<i>Nombre</i>	4	1	HR4	
<b>Organisation du travail</b>					
Absentéisme pour cause de maladie	<i>J/pers.</i>	Groupe	5,8	6,0	LA7
Absentéisme pour cause d'accidents			0,82	0,69	
Effectifs non permanents en ETP au cours de l'année	<i>Nombre</i>		1 383,15	1 720,47	LA1
Effectifs intérimaires en ETP au cours de l'année			845,76	789,47	
Part des effectifs temporaires dans les effectifs globaux			<i>Pourcentage</i>	11,5	
Effectifs permanents femmes à temps partiel	19			18	
Effectifs permanents hommes à temps partiel	11			8	

INDICATEUR	Unité	Zone géographique ou périmètre	2011	2012	GRI
<b>Santé et sécurité</b>					
Taux de fréquence des accidents	<i>1 pour million</i>	Groupe	12,97	12,84	LA7
Taux de gravité des accidents	<i>Pour mille</i>		0,45	0,39	
<b>Relations professionnelles et climat social</b>					
Effectifs couverts par une représentation du personnel	<i>Pourcentage</i>	Groupe	82	79	LA4
Effectifs couverts par un accord sur la durée du travail			72	68	
Effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail			60	65	
Effectifs couverts par un accord sur les rémunérations			71	71	
Effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale			62	54	
Effectifs couverts par un accord sur la formation			29	38	
Effectifs couverts par un accord sur l'égalité professionnelle			-	44	
Effectifs couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs handicapés			-	18	
Nombre total de journées individuelles non travaillées pour fait de grève	<i>Nombre</i>		1 700	983	
<b>Formation</b>					
Nombre moyen d'heures de formation par cadre exécutif	<i>Nombre</i>	Groupe	9,3	8,1	LA10
Nombre moyen d'heures de formation par manager			12	14,3	
Nombre moyen d'heures de formation par journaliste/photographe			8,2	9,9	
Nombre moyen d'heures de formation par autre salarié			9,7	8,5	
Dépense moyenne de formation par salarié permanent	<i>Euros</i>		410	417	
<b>ENVIRONNEMENT</b>					
<b>Matières premières</b>					
Quantité de papier acheté	<i>Kilotonne</i>	Lagardère Publishing	140	125	EN1 & EN2
		Lagardère Active	123	118	
Part de papier acheté issu de forêts certifiées		Lagardère Publishing	68,5	69,0	
		Lagardère Active	99	99	
Part de papier acheté issu de fibres recyclées		Lagardère Publishing	4	4	
		Lagardère Active	-	1	
Taux moyen d'invendus	<i>Pourcentage</i>	Lagardère Publishing	-	23,6	
		Lagardère Active	33,1	32,8	
Pourcentage d'invendus recyclés		Lagardère Publishing	-	59,0	
		Lagardère Active	94	94	
Pourcentage d'invendus remis en stock ou retournés aux éditeurs		Lagardère Publishing	-	41,0	
		Lagardère Active	6	6	

INDICATEUR	Unité	Zone géographique ou périmètre	2011	2012	GRI
<b>Consommations énergétiques</b>					
Gaz	Millions de kWh	France	21,4	26,8	EN4
Fioul	Milliers de litre		297,5	529,2	
Électricité	Millions de kWh		60,8	77,5	
Chauffage urbain			7,1	6,9	
<b>Émissions de CO<sub>2</sub></b>					
<b>Total des émissions</b>	Teg CO <sub>2</sub>	France	<b>11 686</b>	<b>15 001</b>	EN16
CO <sub>2</sub> gaz			4 955	6 262	
CO <sub>2</sub> fioul			876	1 693	
CO <sub>2</sub> électricité			4 375	5 580	
CO <sub>2</sub> chauffage urbain			1 480	1 466	

## B TABLE DE CONCORDANCE

RUBRIQUE DU RAPPORT	Référentiel GRI G3.1	Principes du Pacte mondial	Norme ISO 26000
Avant-propos	-	-	6.2
Message d'Arnaud Lagardère	1.1	-	-
<b>Introduction : une démarche intégrée à la stratégie de croissance</b>			
Un groupe leader dans les médias	2.1 – 2.10	N°1 à N°10	6.2
La gouvernance et l'éthique	4.1 – 4.9		6.2, 6.3 & 6.6
Les priorités stratégiques	1.2		-
Le dialogue avec les parties prenantes	4.14; 4.15		5.2.1, 5.3 & 6.6.6
<b>S'affirmer comme un employeur responsable</b>			
Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs	LA1; LA2; LA13; LA14; EC7; HR4	N°3 à N°6	6.3.7, 6.3.10 & 6.4.3
Favoriser des conditions de travail harmonieuses	LA4; LA7		6.4.3 à 6.4.6
Encourager le développement des compétences	LA10		6.4.7
<b>Développer les activités dans le respect de l'environnement</b>			
Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier	EN1; EN2; EN26	N°7, N°8, N°9	6.5.3 à 6.5.6, 6.6.6 & 6.7.5
Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique	EN26		6.5.3 à 6.5.6 & 6.6.6
Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux	EN4; EN8; EN16; EN26		6.5.4, 6.5.5 & 6.5.6
<b>Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance</b>			
Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus	-	N°1, N°2	6.7.3, 6.7.4 & 6.7.9
Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics	-		6.7.8 & 6.8.6
Accompagner la transformation numérique de la société	-		6.7.6 & 6.7.7
Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société	-		6.7.5 & 6.7.9
<b>Être un groupe de médias créateur de lien social</b>			
Se montrer solidaire et permettre l'éclosion de jeunes talents	EC1	N°1, N°2	6.8
S'engager pour la promotion de la culture et du sport	-		-

RUBRIQUE DU RAPPORT	Référentiel GRI G3.1	Principes du Pacte mondial	Norme ISO 26000
<b>Indicateurs et méthodologie</b>			
Synthèse des indicateurs	-	-	7.5, 7.6 & 7.7
Index GRI	3.12	-	-
Tableaux de croisement et de concordance	-	-	-
Méthodologie	3.1 -3.11	-	-

## C INDEX GRI

INDEX ET CONTENU DU GRI	Rubrique du rapport	Pages	
<b>Stratégie et analyse</b>			
1.1 Déclaration du décideur le plus haut placé	Message d'Arnaud Lagardère	5	
1.2 Description des impacts, risques et opportunités majeurs	Les priorités stratégiques	12-13	
<b>Profil de l'organisation</b>			
2.1 Nom de l'organisation	Un groupe leader mondial dans les médias	7	
2.2 Principaux produits et/ou services et marques correspondantes		8-9	
2.3 Structure opérationnelle de l'organisation		-	
2.4 Lieu où se trouve le siège de l'organisation		7-8	
2.5 Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes		9	
2.6 Nature du capital et forme juridique		8	
2.7 Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires		7	
2.8 Taille de l'organisation		Méthodologie et périmètre	73
2.9 Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting			-
2.10 Récompenses reçues en cours de la période de reporting			
<b>Paramètres du rapport</b>			
3.1 Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies	Méthodologie et périmètre	73	
3.2 Date du dernier rapport publié, le cas échéant	Avant-propos	4	
3.3 Cycle considéré (annuel, biennal, etc.)			
3.4 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport ou son contenu	-	-	
3.5 Processus de détermination du contenu du rapport	Les priorités stratégiques	12	
3.6 Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, co-entreprises, fournisseurs, par exemple)	Méthodologie et périmètre	73-74	
3.7 Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport			
3.8 Principes adoptés pour la communication des données concernant les co-entreprises, filiales et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'un période à l'autre			
3.9 Techniques de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport			
3.10 Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusions/acquisitions, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthodes de mesure)			
3.11 Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport			

INDEX ET CONTENU DU GRI		Rubrique du rapport	Pages
3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport	Index GRI	71
<b>Gouvernance, engagements et dialogue</b>			
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation	La gouvernance et l'éthique	9-12
4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition)		
4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs		
4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé)		
4.13	Affiliation à des associations professionnelles ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	Le dialogue avec les parties prenantes	15-17
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation		
4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer		
<b>Indicateurs de performance</b>			
<b>Indicateurs économie</b>			
EC1	Valeur économique créée et distribuée	Tableau de synthèse des indicateurs	67
EC7	Pertinence d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		68
<b>Indicateurs emploi, relations sociales et travail décent</b>			
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs + synthèse des indicateurs	67-68
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique		67
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	Favoriser des conditions de travail harmonieuses + synthèse des indicateurs	69
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique		68
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle	Encourager le développement des compétences + synthèse des indicateurs	69
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs + synthèse des indicateurs	68
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle		23
<b>Indicateurs droits humains</b>			
HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs	68
<b>Indicateurs environnementaux</b>			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	Préserver les ressources naturelles + synthèse des indicateurs	69
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées		
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire	Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique + synthèse des indicateurs	70
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids		
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci	Section 2: développer les activités dans le respect de l'environnement	32

## 3.2 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

Au cours de l'année 2012, des protocoles de reporting social et environnemental ont été élaborés conjointement par la Direction des Ressources humaines et la Direction du Développement durable du Groupe. Destinés à être utilisés pour la première fois lors de la campagne 2013 (concernant les données 2012), ces protocoles sont des supports d'aide à la remontée des informations autant que des documents exhaustifs sur l'ensemble des procédures et indicateurs de reporting social et environnemental en application chez Lagardère. Cette remontée est faite via une campagne annuelle sur les douze mois de l'année civile.

En dehors de la description des procédures de reporting (résumées dans les paragraphes ci-dessous), les protocoles incluent une fiche explicative pour chaque indicateur contenu dans les référentiels. Ces fiches permettent ainsi aux contributeurs chargés

du reporting de bien comprendre la définition et la pertinence de chaque indicateur mais également sa méthode de calcul ainsi que les documents de base nécessaires à son élaboration.

Ces protocoles ont vocation à être diffusés au début des périodes de reporting, auprès de chaque collaborateur du Groupe concerné (contributeurs et valideurs).

Pour la campagne 2013 (sur les données 2012), le protocole social, disponible en français, en anglais et en espagnol, a été diffusé à l'ensemble des contributeurs sur la totalité du périmètre de reporting. Le protocole environnemental, quant à lui, n'a été diffusé pour cette première année qu'aux entités françaises, uniquement en français. Il a vocation à être complété l'année prochaine et étendu à un périmètre élargi.

### A LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales et environnementales sont déployés 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 (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- de certaines entités de moins de cinq salariés.

Les informations sociales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant en 2012, 148 sociétés du Groupe (contre 142 en 2011).

Les informations environnementales présentées dans ce document remontent selon deux processus. Les données concernant les consommations en énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Pour le périmètre France, elles concernent 185 sociétés du groupe Lagardère.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable du Groupe à partir des données énergétiques mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Enfin, les autres données environnementales, n'étant pas intégrées au système de consolidation financière, sont consolidées, vérifiées et calculées directement au niveau des branches, sur la base des informations fournies par leurs filiales, avant d'être transmises à la Direction du Développement durable du Groupe qui effectue une dernière vérification de leurs cohérences.

Les informations sociétales présentées dans ce Document de référence ne bénéficient pas encore d'un protocole dédié. Néanmoins, certaines d'entre elles remontent via les systèmes de reporting mentionnés ci-dessus. Il en va par exemple ainsi pour les Cadres exécutifs "locaux" ou pour le montant total des dons versés par le Groupe et ses filiales.

Mais la majorité des informations sociétales remontent via des échanges de mails systématisés entre la Direction du Développement durable du Groupe et les Directions du Développement durable des branches qui collectent et consolident un certain nombre d'éléments auprès de leurs filiales.

### B LES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

L'évolution des périmètres de reporting social et environnemental est liée à l'évolution du périmètre de consolidation financière sur les entreprises intégrées en totalité. D'une manière générale, le périmètre de reporting peut varier en fonction de deux paramètres :

- cessions et/ou acquisitions de nouvelles entités ;
- créations et/ou cessations d'activités.

Au-delà de ces deux paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des branches qui sont les mieux placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou exclure une entité.

## C LES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs. Le référentiel d'indicateurs sociaux a une nouvelle fois été revu en 2012, avec pour objectifs de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. En 2006, le Groupe avait intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie (électricité, gaz, fioul, cogénération), d'une part, et les achats de papier, d'autre part. Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe.

Quel que soit le logiciel utilisé, la méthode de remontée des données sociales et environnementales suit globalement le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière). Un second niveau de validation/vérification au niveau de chaque branche est prévu avant transmission aux directions centrales concernées (Direction des Ressources humaines et Direction du Développement durable).

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés, potentiellement créatrices d'incertitudes, peuvent apparaître au cours du reporting :

- mesure imprécise ;
- erreur de calcul ;
- mauvaise compréhension de la question posée ;
- erreur de saisie de la donnée ;
- problème de définition d'un indicateur ;
- difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

### PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SPÉCIFIQUES AUX DONNÉES CONCERNANT LES ACHATS DE PAPIER

Compte tenu des données disponibles dans leurs systèmes d'information respectifs, Lagardère Publishing et Lagardère Active ont appliqué des méthodes différentes pour estimer le tonnage de fibres certifiées achetées.

- Lagardère Publishing calcule le tonnage de fibres certifiées à partir du pourcentage de fibres certifiées contenues dans le papier acheté (exemple : pour 100 tonnes de papier certifié acheté contenant 90 % de fibres certifiées, Lagardère Publishing a comptabilisé un achat de 90 tonnes de fibres certifiées).
- Le système d'information de Lagardère Active comptabilisant le tonnage de papier certifié et non le pourcentage de fibres certifiées, la branche a estimé le poids de fibres certifiées achetées en appliquant un pourcentage moyen de 85 % à l'ensemble du tonnage de papier certifié acheté (exemple : pour 100 tonnes de papier certifié acheté, contenant entre 70 % à 100 % de fibres certifiées, Lagardère Active a estimé le poids de fibres certifiées achetées à 85 tonnes). Il est à noter que 100 % des achats de papier étant constitués de papiers certifiés PEFC, la part de fibres non certifiées est nécessairement issue de sources non controversées.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



**Document rédigé par la Direction du Développement durable Groupe  
et réalisé par la Direction de la Communication Groupe**

Direction artistique: Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques : © Élie-Stéphane Azoulay / DPPI / Lagardère ; Franck Camhi / Vision ;  
Christophe Chevalin / TF1 ; Cynthia Cristoforoni ; Dahmane / Lagardère ; DR ; Fanny Duprés /  
Lagardère ; Frédéric Froument / Lagardère ; Jacques Grison / Lagardère ; Xavier Imbert ; Thierry  
Lewenberg-Sturm ; Sébastien Pondruel ; Huma Rosentalski ; Story Box Photo / Europe 1.

Conception et réalisation: BRIEF

© Lagardère - Avril 2013

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)