# RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2013

Lagardère

# SOMMAIRE


**AVANT-PROPOS** 4

**MESSAGE D'ARNAUD LAGARDÈRE** 5

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

**1.1 UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS** 7
- A Lagardère Publishing 8
- B Lagardère Services 8
- C Lagardère Active 8
- D Lagardère Unlimited 8
- E Autres activités 8

**1.2 LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE** 9
- A Structure de gouvernance 9
- B Organisation de la fonction développement durable 9
- C Engagements internationaux 10
- D Éthique et déontologie 11

**1.3 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES** 13
- A Enjeux, risques et opportunités 13
- B Priorités et engagements 14

**1.4 LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES** 16
- A Cartographie des parties prenantes 16
- B Les outils de dialogue 17

**2 PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS**

**2.1 S'AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE** 21
- A Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs 21
- B Favoriser des conditions de travail harmonieuses 27
- C Encourager le développement des compétences 30

**2.2 DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT** 33
- A Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier 33
- B Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique 38
- C Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux 44

**2.3 FAVORISER L'ACCÈS À L'INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE** 46
- A Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus 46
- B Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics 52
- C Accompagner la transformation numérique de la société 55
- D Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société 58

**2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL** 61
- A Se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents 61
- B S'engager pour la promotion de la culture et du sport 65

**3 INDICATEURS ET MÉTHODOLOGIE**

**3.1 INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE** 71
- A Synthèse des indicateurs 71
- B Table de concordance 73
- C Index GRI 74

**3.2 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE** 76
- A Le périmètre de consolidation 76
- B Les variations de périmètre 77
- C Les référentiels de reporting 77

# FOCUS

**FOCUS N°1**

**NADIA LUBRANO**

Compliance, un programme de lutte anti-corruption déployé chez Lagardère Unlimited p. 12

**FOCUS N°2**

**XAVIER RÉCHAIN**

Lagardère Unlimited Live Entertainment, des spectacles responsables et rentables p. 15

**FOCUS N°3**

**HELA BEN JERAD**

Mission Handicap chez Lagardère Unlimited, intégration et sensibilisation p. 26

**FOCUS N°4**

**ALAIN BERGDOLL**

Jeunes embauchés, Hachette renforce son parcours d'intégration p. 32

**FOCUS N°5**

**PHILIPPE JOURDAN**

Ecofolio, une convention pour encourager à trier les magazines p. 39

**FOCUS N°6**

**MYRIAM SIMONNEAUX**

Vanves, un futur immeuble à haute qualité environnementale p. 41

**FOCUS N°7**

**ELISABETH PICHIOTTINO**

Hubiz, fermer les portes pour économiser l'énergie p. 42

**FOCUS N°8**

**EMMANUEL GAUDIN**

Green IT, pour une maîtrise de l'impact écologique du numérique p. 45

**FOCUS N°9**

**ISABELLE JUPPÉ**

RSE des médias, un forum et un guide pour expliquer les enjeux p. 47

**FOCUS N°10**

**RONALD BLUNDEN**

Hachette-Bnf, un coup de jeune pour les trésors du patrimoine p. 48

**FOCUS N°11**

**JOSIE TU**

Chine, quand des salariés s'engagent pour l'accès de tous à la culture p. 53

**FOCUS N°12**

**OLIVIER BOUTIN**

CRM, un nouveau chantier pour fidéliser les clients p. 54

**FOCUS N°13**

**THIERRY ORSONI**

Le Digital pour tous, pour décrypter les outils numériques p. 56

**FOCUS N°14**

**GÉRALD-BRICE VIRET**

Éducation aux médias, Gulli accélère sur le numérique p. 57

**FOCUS N°15**

**EVAN SCHNITTMAN**

Chez Hachette, un e-book en prêt, c'est possible ! p. 59

**FOCUS N°16**

**KARINE GULDEMANN**

2013, une année riche en engagements pour la Fondation Elle p. 62

**FOCUS N°17**

**MARION BADIN**

Hora, un chien d'aveugle chez Cellfish p. 64

**FOCUS N°18**

**MATHIEU SOUCHET**

Parler aux jeunes, un enjeu autant qu'une responsabilité p. 66

**FOCUS N°19**

**ALEXANDRE NAJJAR**

Prix de l'IMA, la diversité culturelle à l'honneur p. 67

## AVANT-PROPOS

# *DONNER DU SENS*

Ce cinquième Rapport de développement durable, qui présente la démarche RSE du groupe Lagardère sur l'année 2013, complète et illustre le chapitre 5.3 du Document de référence annuel. Ce dernier développe les informations qui sont requises par la Loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 (1) et vérifiées par un organisme tiers indépendant.

Diffusé sur le site Internet 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 de s'inspirer des lignes directrices de la GRI, du Pacte mondial et de la norme ISO 26000.

Le groupe Lagardère ayant participé aux travaux du Forum RSE des médias, qui s'est notamment penché sur la rédaction du supplément sectoriel médias de la GRI, a identifié un certain nombre d'indicateurs spécifiques du secteur média. 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 2013 a été pour le groupe Lagardère une année à nouveau riche en initiatives dans tous les domaines de la RSE.*

**En matière sociale**, le Groupe a poursuivi son travail sur la diversité. L'audit réalisé chez Lagardère Active a fait l'objet d'une restitution devant l'ensemble des managers de la branche, et le programme de formation des équipes a été largement déployé. Plus de 600 heures de formation sur la diversité dans le domaine des médias y ont ainsi été dispensées. Le chantier de la gestion des talents s'est concrétisé en 2013 par l'identification des différentes catégories de talents dans les branches et dans le hors pôle et par un travail de réflexion sur les plans de successions. Un troisième chantier s'est également ouvert sous l'impulsion du Groupe, concernant la mobilité inter-branches, pour laquelle un comité de pilotage a été désigné et des outils ont été mis en place.

**En matière environnementale,** le travail d'amélioration du reporting environnemental commencé en 2012, et poursuivi en 2013, a permis d'intégrer quelques nouveaux indicateurs, axés notamment sur la recherche de l'efficacité énergétique. Hachette Livre a également reçu un Trophée de l'innovation Lagardère 2013 pour son système d'étiquetage environnemental des livres qui permet aux éditeurs de communiquer sur leurs engagements écologiques et aux lecteurs de connaître l'impact écologique des livres.

**En matière sociétale**, Lagardère a poursuivi sa réflexion sur les enjeux RSE du secteur des médias. Ce travail, mené avec d'autres groupes de médias au sein du Forum RSE des médias, a abouti à un document présentant les enjeux du secteur, publié sous l'égide de l'ORSE et destiné à l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche collaborative d'*open innovation*, le Groupe a investi 11 millions d'euros dans un fonds de capital-risque lancé en octobre 2013, dédié à l'accompagnement des start-up du digital en Europe.

Enfin, le Groupe a amélioré le reporting de ses informations sociétales en élaborant un questionnaire qui a permis de répondre de manière plus efficace aux exigences de la loi Grenelle et de mieux identifier les enjeux sociétaux matériels de Lagardère.

La mobilisation des salariés s'est poursuivie, en France et dans les filiales, sous la forme d'engagements solidaires multiples.

Alors que la Fondation Elle a soutenu six nouvelles actions en France et à l'étranger, **la Fondation Jean-Luc Lagardère** a récompensé 11 nouveaux lauréats dans tous les domaines de la culture, et lancé un nouveau prix de la jeune littérature arabe en partenariat avec l'Institut du monde arabe.

Dans le cadre de la démarche globale de **Conformité** conduite au sein du Groupe, un programme anti-corruption, comprenant notamment une procédure de lutte anti-corruption, a été élaboré, dont le déploiement, au moyen d'actions de sensibilisation, a été amorcé en 2013 au sein de la région Europe-Afrique de Lagardère Unlimited.

Ces initiatives sont développées dans ce nouveau Rapport de développement durable. Elles témoignent de la volonté constante des hommes et des femmes de ce Groupe de progresser sur le chemin de la responsabilité sociale de l'entreprise, 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


**1.1 UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS** 7
- A Lagardère Publishing 8
- B Lagardère Services 8
- C Lagardère Active 8
- D Lagardère Unlimited 8
- E Autres activités 8

**1.2 LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE** 9
- A Structure de gouvernance 9
- B Organisation de la fonction développement durable 9
- C Engagements internationaux 10
- D Éthique et déontologie 11

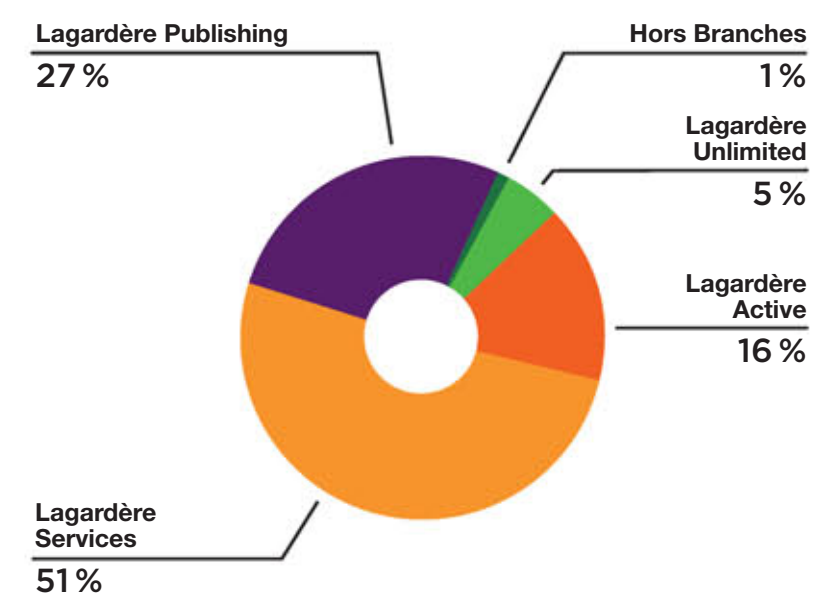
**1.3 LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES** 13
- A Enjeux, risques et opportunités 13
- B Priorités et engagements 14

**1.4 LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES** 16
- A Cartographie des parties prenantes 16
- B Les outils de dialogue 17

# 1.1 UN GROUPE LEADER DANS LES MÉDIAS

| Branche | Effectifs permanents au 31/12/2013 | Chiffre d'affaires 2013 (en M €) |
|---|---|---|
| Lagardère Publishing | 6351 | 2066 |
| Lagardère Services | 11690 | 3745 |
| Lagardère Active | 3697 | 996 |
| Lagardère Unlimited | 1197 | 409 |
| Hors Branches | 245 | - |
| **Total** | **23179** | **7216** |

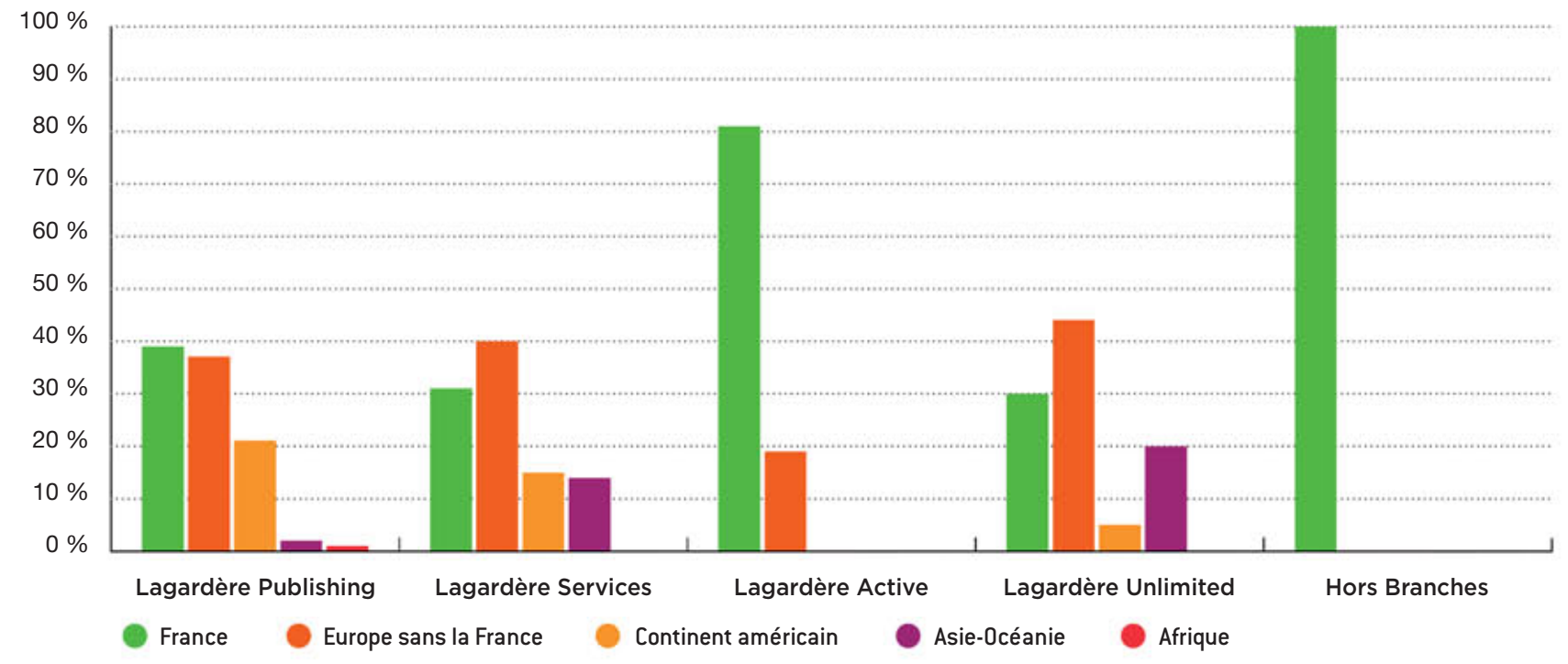
## Répartition des effectifs permanents par branche




Implanté dans une trentaine de pays à travers le monde, le groupe Lagardère compte parmi les leader mondiaux des activités médias. Groupe diversifié, Lagardère se structure autour de quatre branches : Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Unlimited.

En légère hausse par rapport à 2012 (23179 contre 22 541 soit une hausse de 2,3 %), l'effectif du groupe Lagardère reflète la forte implantation internationale du Groupe, avec 58 % des collaborateurs basés à l'étranger (situation équivalente à 2012). La France reste néanmoins le premier pays d'implantation du Groupe avec 42 % de l'effectif total, loin devant l'Espagne (8 % des effectifs), le Canada (7 %) et le Royaume-Uni (7 %). Il est à noter qu'en 2013, la zone Asie-Océanie a connu une très forte hausse de ses effectifs (plus de 10 %) grâce notamment aux branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited.

## 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. Troisième éditeur mondial de livres grand public et d'éducation, 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, qui représentent 60 % du marché mondial, Lagardère Publishing est également très présent 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 SERVICES

Lagardère Services articule son développement autour de ses deux principaux métiers que sont le Travel Retail et la Distribution. Lagardère Services travel retail regroupe les activités de détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel Essentials, Duty Free & Luxury et Food Services. Lagardère Services Distribution développe des activités de distribution et services pour les points de vente de proximité, que ce soient les réseaux indépendants ou ses activités de détail intégrées.

## C LAGARDÈRE ACTIVE

Regroupant l'ensemble des activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique 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.

## 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 : Représentation de talents, Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, Organisation et exploitation d'événements, Commercialisation de droits et de produits marketing et accompagnement des marques, Production de contenus et gestion de droits médias, Gestion d'académies sportives et de clubs de sport haut de gamme. 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

Au cours de l'exercice 2013, 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. Dans des conditions économiques difficiles en France, l'entreprise a maintenu sa position de leader du marché du vélo et du scooter électrique.

# 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 ; 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 six 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). Quatorze des quinze membres, soit plus de 90 %, 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 cinq membres, tous 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

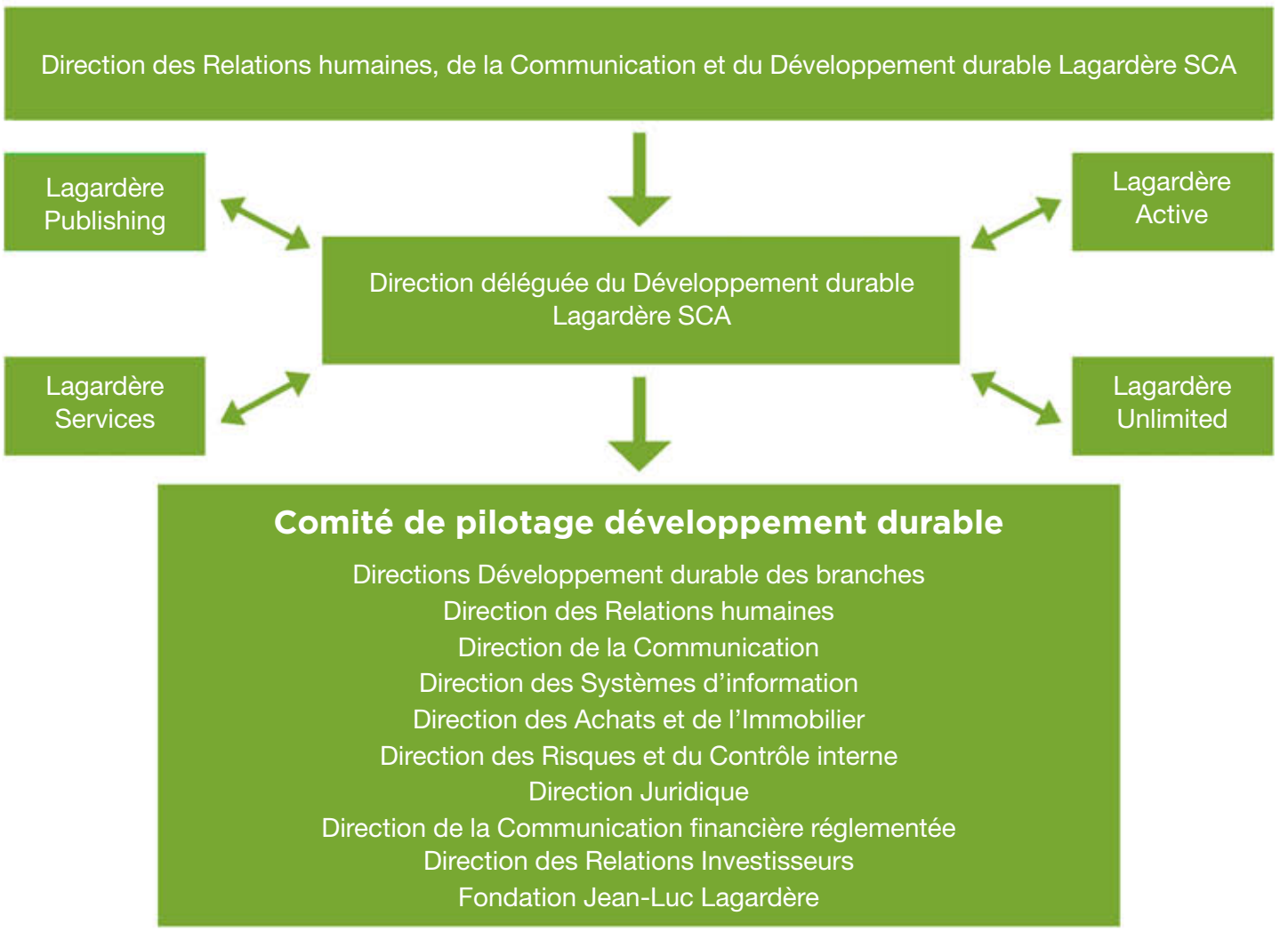
Le Comité de pilotage de développement durable, animé par la Direction du Développement durable, sous l'autorité du Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable du Groupe, Co-gérant de Lagardère SCA, se réunit tous les deux mois environ et a notamment pour missions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

- d'informer, de sensibiliser et de 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'un responsable en matière de développement durable, qui supervise de manière opérationnelle les actions en matière de RSE propres à son domaine d'activité et participe au comité de pilotage 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, de la Convention des droits de l'enfant des Nations unies de 1989, ou encore des Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises publiés en mars 2012 par l'UNICEF, le Global Compact et l'ONG Save the Children.

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 leader 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 Global Compact 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 ».

Dans le cadre de la démarche globale de conformité conduite au sein du Groupe, la Direction de la Conformité a élaboré un programme anti-corruption (comprenant notamment une procédure de lutte anti-corruption) dont le déploiement, au moyen d'actions de sensibilisation, a été amorcé en 2013 au sein de la région Europe-Afrique de la branche Lagardère Unlimited.

Ce déploiement est assuré par le Directeur de la Conformité de la branche Lagardère Unlimited, qui s'appuie sur un réseau de correspondants désignés au sein des différentes unités opérationnelles de la branche. Ce programme sera prochainement déployé dans les régions US et Asie de Lagardère Unlimited, puis dans les autres branches du Groupe.

### LE CODE DE DÉONTOLOGIE

Ce Code a été transmis à chacune des branches du Groupe qui l'a ensuite diffusé à l'ensemble de ses collaborateurs. Il est disponible sur le site Internet du Groupe en trois langues.

Ce Code s'ajoute aux diverses mesures de vigilance prises sur le terrain par chacune des sociétés du groupe en fonction de leurs activités. Chez Lagardère Services, par exemple, sont également menées dans certains pays (Australie et Pologne) des actions de formation ou des audits sur les sujets d'éthique.

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 et d'une diffusion dans les branches dans le courant de l'année 2013. 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 est composé de sept chapitres : 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 par ailleurs un large pan de la politique de dialogue avec les parties prenantes (*stakeholders*) puisqu'il décrit les relations que le groupe Lagardère entretient avec l'ensemble des organismes, organisations, partenaires ou personnes intéressés par les activités du Groupe. Enfin, pour la première fois, le Code traite de l'impact environnemental des activités du groupe Lagardère.

COMPLIANCEGroupe

**FOCUS N°1**

# *Compliance,*
## un programme de lutte anti-corruption déployé chez Lagardère Unlimited

**NADIA LUBRANO**
Directrice de la Compliance
et responsable RSE,
Lagardère Unlimited

***Pourquoi un programme de lutte anti-corruption ?***

Dans le cadre de la démarche Compliance entreprise au niveau du Groupe, Lagardère Unlimited s'est dotée, en 2013, d'une Direction Compliance. Parmi les programmes usuellement déployés par la Compliance, la lutte contre la corruption arrive en première position. Le dispositif déployé au sein de la branche est en particulier en adéquation avec la règlementation des pays anglo-saxons où les textes réprimant la corruption sont mis en pratique depuis fort longtemps. Enfin, la capacité des entreprises à démontrer qu'elles ont mis en place un tel programme leur confère un avantage concurrentiel certain.

***Quels sont les points saillants du programme anti-corruption chez Lagardère Unlimited ?***

Une des premières étapes a été la création d'un réseau de correspondants, proches des différents métiers exercés. La particularité de ce réseau est d'être transversal puisqu'il est composé de femmes et d'hommes issus des fonctions support traditionnelles (finances, juridique, RH…). En parallèle, la Direction Compliance a mis en place une procédure anti-corruption, disponible à ce jour en trois langues (français, anglais et allemand), et développe des outils plus spécifiques (procédures cadeaux, intermédiaires, gestion des cas de non-conformité, etc.).

Pour être appliqué, un programme doit être communiqué et expliqué. C'est la vocation des sessions de formation qui ont été dispensées à près de 20 % des effectifs de Lagardère Unlimited en 2013. Le déploiement de ce programme va se poursuivre en 2014 à destination de toutes les entités de Lagardère Unlimited.

***Quelles sont les perspectives de cette mission de Compliance ?***

En cas d'incident, l'existence de programmes effectifs de Compliance est l'un des premiers facteurs de limitation de responsabilité des entreprises et des individus. Encore faut-il que ces programmes soient appliqués et régulièrement mis à jour. Nous n'en sommes qu'au début. Par ailleurs, l'objectif de la Compliance étant clairement d'accompagner le développement opérationnel tout en réduisant les risques, la Direction Compliance a vocation à déployer d'autres programmes qui répondent aux besoins des activités exercées tels que protection des données, concurrence, etc. En fait, il s'agit de mettre en pratique les valeurs du Groupe tout en répondant aux exigences réglementaires et à celles de nos parties prenantes dans une perspective durable et responsable.

+ www.lagardere-unlimited.com

### 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, de la Communication et du Développement durable. 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 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 liés au 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 $CO_2$ (« taxe carbone ») qui impacteraient 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 2013. 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. L'avance prise sur ce point par Lagardère Publishing (informer le public sur l'impact environnemental des livres) peut s'avérer un atout important pour la branche et faire écho dans les autres branches.

**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 peuvent être sources d'opportunités pour le groupe Lagardère.

**La *digital litteracy* :** 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, ainsi que 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 :

## I. S'AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

**a. Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs**
**b. Favoriser des conditions de travail harmonieuses**
**c. Encourager le développement des compétences**

## II. DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

**a. Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier**
**b. Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique**
**c. Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux**

## III. FAVORISER L'ACCÈS À L'INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE

**a. Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus**
**b. Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics**
**c. Accompagner la transformation numérique de la société**
**d. Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société**

## IV. ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL

**a. Se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents**
**b. S'engager pour la promotion de la culture et du sport**

FOCUS N°2

# *Lagardère Unlimited Live Entertainment,*

## des spectacles responsables et rentables

**XAVIER RÉCHAIN**
Producteur exécutif,
Lagardère Unlimited Live Entertainment

***En quoi la prise en compte des enjeux sociaux, écologiques, ou de sécurité lors de la production de* Salut les copains *ou* DISCO *renforce-t-elle la qualité et la performance de ces spectacles ?***

Les charges de personnels sont importantes dans notre activité. La prise en compte de ces enjeux renforce la cohésion des équipes, leur satisfaction au travail et concourt réellement à une meilleure rentabilité par l'amélioration de la qualité du spectacle (et donc une meilleure vente de billets), une modération salariale, par un investissement du personnel générateur d'économies.
Nous travaillons également en permanence dans des délais serrés, et la motivation du personnel est un facteur clé du respect des timings.

***Sur le plan humain, quelles mesures concrètes avez-vous prises pour accompagner les artistes et les techniciens ?***

Les troupes des comédies musicales sont constituées en majorité d'artistes en début de carrière, où le repérage au travers des castings est très important et nous les accompagnons dans leur professionnalisation. Nous essayons aussi de veiller à la mixité et à la diversité des équipes artistiques et techniques, en termes d'âge et d'expérience, d'accueil de stagiaires, de parité, en accentuant notamment la féminisation des équipes techniques.

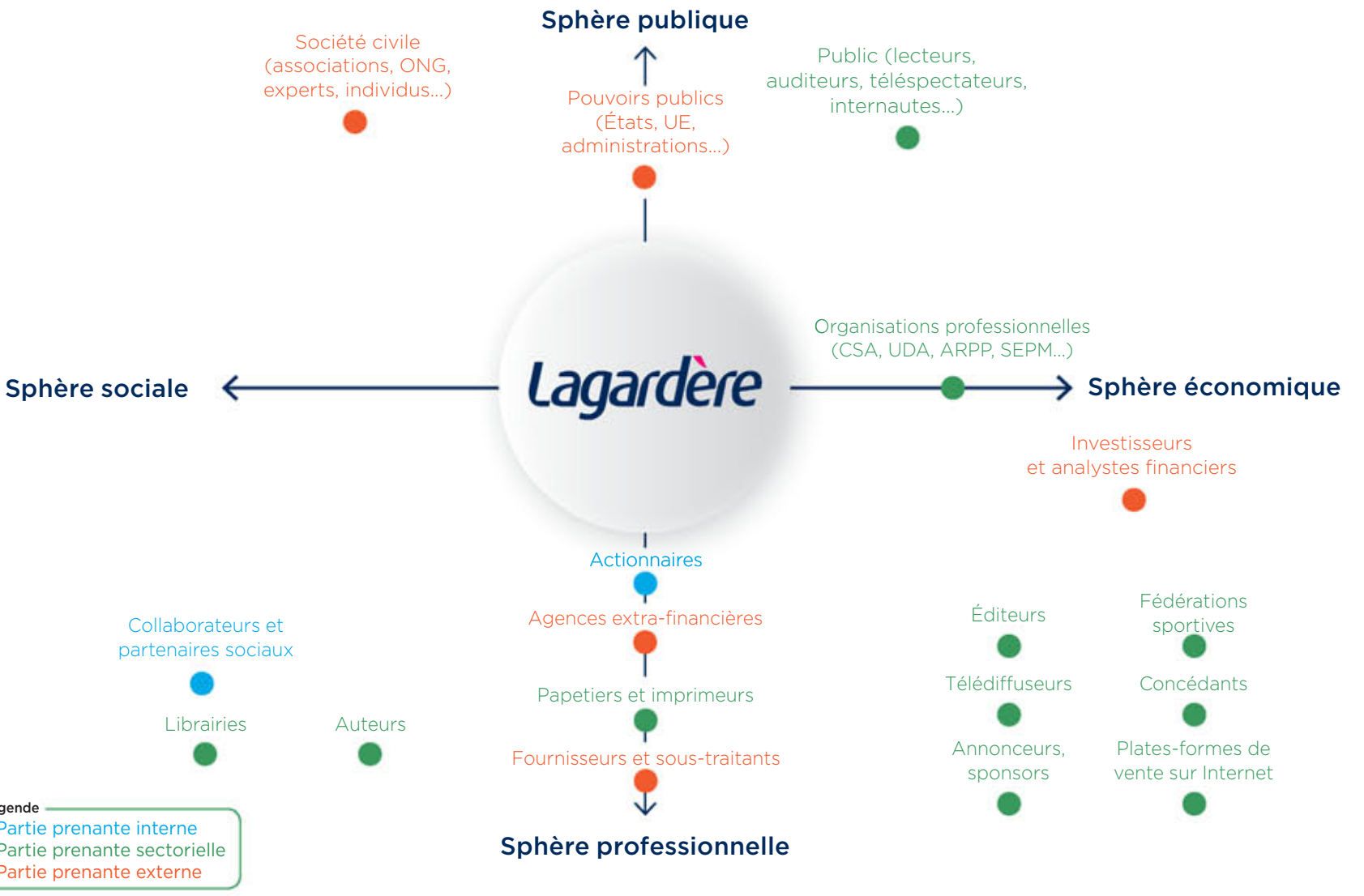
***Vous avez également introduit un certain nombre d'éco-gestes. Ces initiatives vous ont-elles permis de combiner écologie et économie ?***

De nombreux petits gestes permettent de conjuguer respect de l'environnement et baisse des coûts : piles rechargeables pour les micros, projecteurs LED, mise en place d'un système nominatif pour les bouteilles d'eau en répétitions et spectacles (le nombre de bouteilles jetées par jour est effrayant sans cela), récupération et réutilisation des confettis du final du spectacle… Il suffit de prendre conscience de ces éco-gestes et de les mettre en place auprès des équipes qui les accueillent avec bienveillance.

+ www.lagardere-unlimited.com

# 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.

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.

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, de l'American Association of Publishers aux États-Unis, du Publishers Association au Royaume-Uni, et préside nombre de commissions dans ces différents syndicats professionnels. 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- Lagardère Unlimited entretient des relations étroites avec différentes fédérations sportives ;
- Au niveau mondial, Lagardère Services, via ses activités de distribution, est membre de l'Association mondiale des distributeurs de presse.

## *UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE D'OPEN INNOVATION*

Lagardère a mis en place depuis plusieurs années une démarche collaborative d'*open Innovation* afin d'identifier et de capter les connaissances externes utiles à l'entreprise et de valoriser à l'extérieur des connaissances développées au sein de celle-ci.

La cellule Lagardère Innovation se positionne comme une porte d'entrée dans le Groupe pour toutes les parties prenantes à l'écosystème de l'innovation (start-up, acteurs technologiques, investisseurs, pôles de compétitivité, incubateurs, grands groupes…) et joue un rôle de pivot entre celles-ci et les collaborateurs internes du Groupe.

## 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 ouvert en 2012, avec l'ensemble de ses branches, 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 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, concerne la gouvernance des achats responsables (1) 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.

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 la réécriture de la Charte élaborée en 2005, afin notamment de bénéficier des bonnes pratiques expérimentées dans les différentes branches.

Cette nouvelle « Charte Fournisseur Responsable », en vigueur depuis 2013, sera progressivement communiquée aux principaux fournisseurs du Groupe. Elle 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.

Les critères prévus par la nouvelle Charte, qui s'appliquent aussi à l'ensemble des filiales étrangères, portent 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 standard 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.

D'autres documents ont été réalisés dans le cadre du chantier achats responsables, comme des questionnaires destinés aux fournisseurs ou encore un fichier recensant les entreprises adaptées ou Esat (Établissements et services d'aide par le travail) du secteur ayant déjà travaillé avec l'une des sociétés du Groupe.

(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.

Chez **Lagardère Publishing**, les éditeurs d'Hachette Collections avaient également mis en place en 2007, 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, Hachette Collections a réalisé en 2013 six audits de conformité. Quatre de ces audits ont permis de valider la conformité des usines et deux des audits ont révélé des dysfonctionnements. Les deux usines concernées ont depuis corrigé leurs non-conformités, et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit.

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.

**Lagardère Active** a mis progressivement en place plusieurs dispositions pour intégrer les objectifs de développement durable dans ses relations avec ses fournisseurs. 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.

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

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

En ce qui concerne le papier, les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres rentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation.

En particulier, Hachette Livre a demandé à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papiers qui ne répondaient pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement…). En ce qui concerne les exigences en matière de système de management environnemental, 97 % des papetiers auprès desquels Lagardère Publishing a acheté du papier sont certifiés ISO 14001, la quasi-totalité des papetiers de Lagardère Active étant également certifiés ISO 14001.

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 termes 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, Hachette Livre 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.

Depuis fin 2013, la nouvelle Charte fournisseur responsable est systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs de la Direction technique.

À fin 2013, 48 fournisseurs ont déjà signé la nouvelle Charte fournisseur responsable qui sera progressivement étendue à la plupart des fournisseurs, y compris les actuels, de la Direction Technique et de Hachette Collections.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 2 PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS


**2.1 S'AFFIRMER COMME UN EMPLOYEUR RESPONSABLE** 21

A Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs 21

B Favoriser des conditions de travail harmonieuses 27

C Encourager le développement des compétences 30

**2.2 DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT** 33

A Préserver les ressources naturelles, en particulier la filière papier 33

B Tendre vers l'efficacité énergétique et contribuer à l'adaptation au changement climatique 38

C Mobiliser les salariés autour des enjeux environnementaux 44

**2.3 FAVORISER L'ACCÈS À L'INFORMATION ET À LA CONNAISSANCE** 46

A Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus 46

B Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics 52

C Accompagner la transformation numérique de la société 55

D Nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société 58

**2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL** 61

A Se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents 61

B S'engager pour la promotion de la culture et du sport 65

# 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 Directeurs des Ressources humaines des branches, sont communs 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 2013 et publiés conformément à l'ordre requis dans l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

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

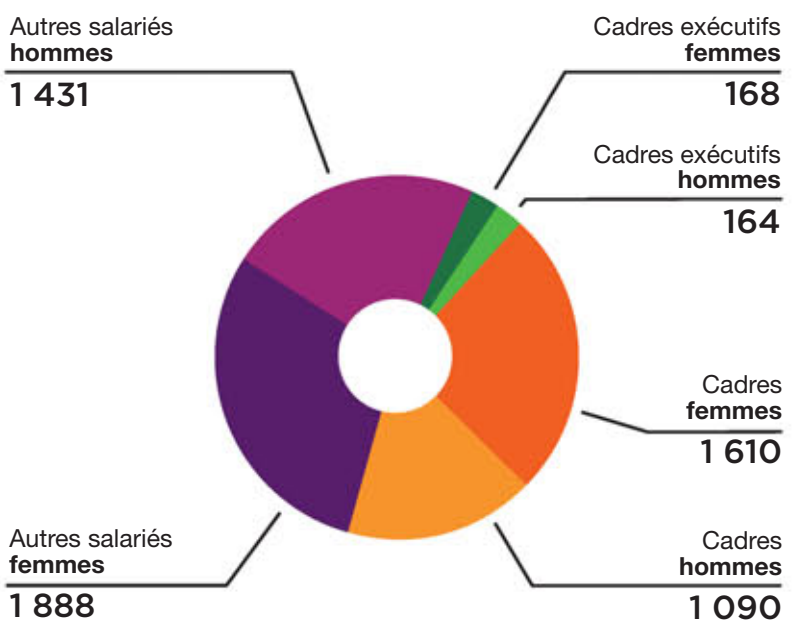
### ÉQUILIBRER LES EFFECTIFS POUR ADAPTER LES RESSOURCES AUX BESOINS DES ORGANISATIONS

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.

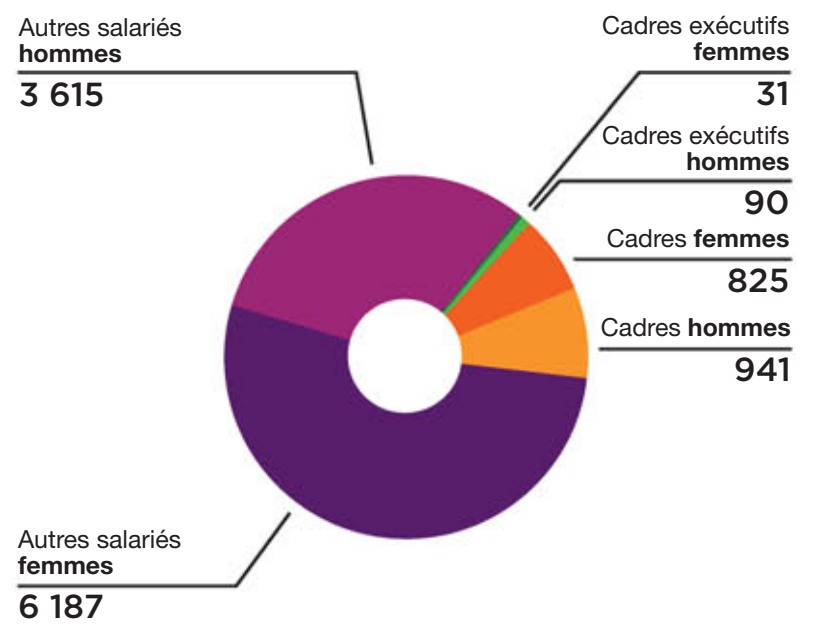
Au 31 décembre 2013, les effectifs permanents présents étaient de 23 179 contre 22 541 collaborateurs à fin 2012 (+ 2,3 % ). Il s'agit de la deuxième année de hausse consécutive après une augmentation de 5,7 % en 2012. Si l'on peut constater une très légère baisse au sein des branches Lagardère Publishing (- 1,40 % ) et Lagardère Active (- 0,36 % ) ce sont surtout les branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited qui connaissent, pour la deuxième année consécutive, une hausse de leurs effectifs (respectivement + 6,30 % et + 4,30 % ).

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

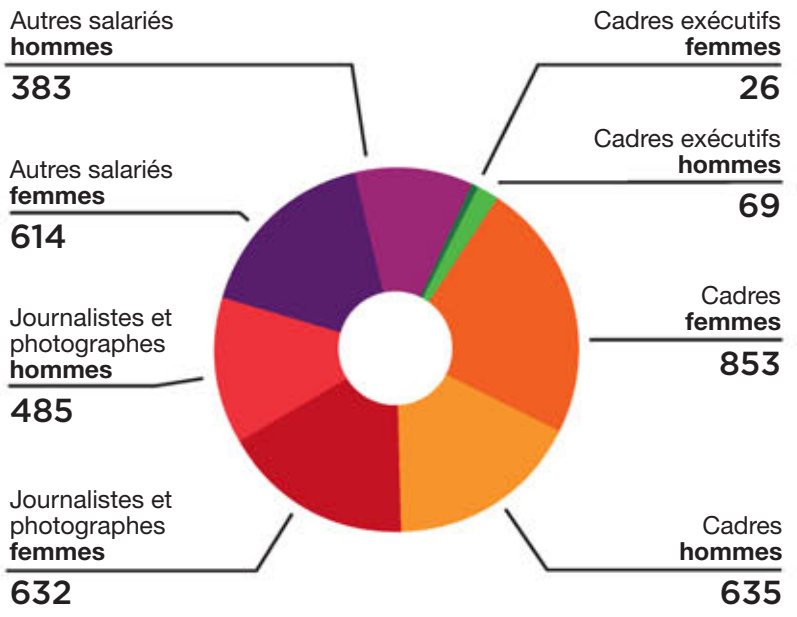
#### Lagardère Publishing



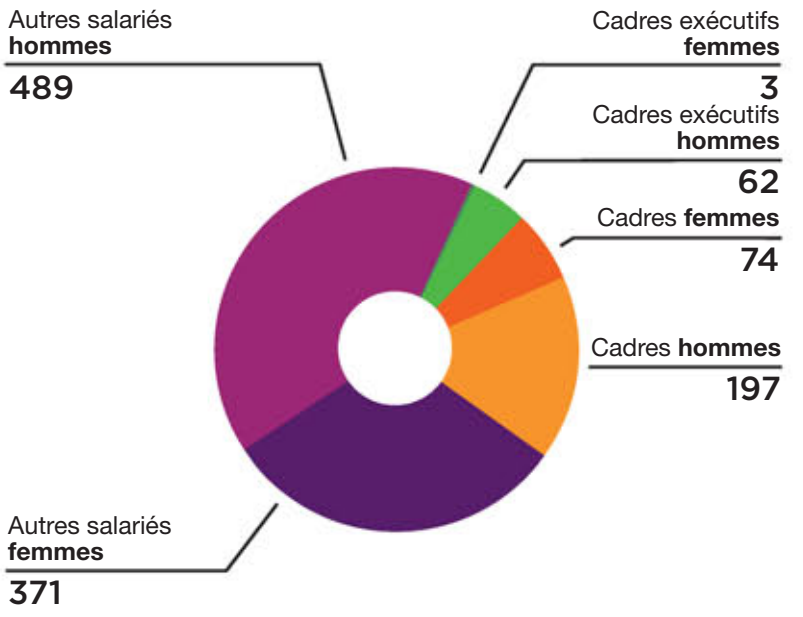

#### Lagardère Services



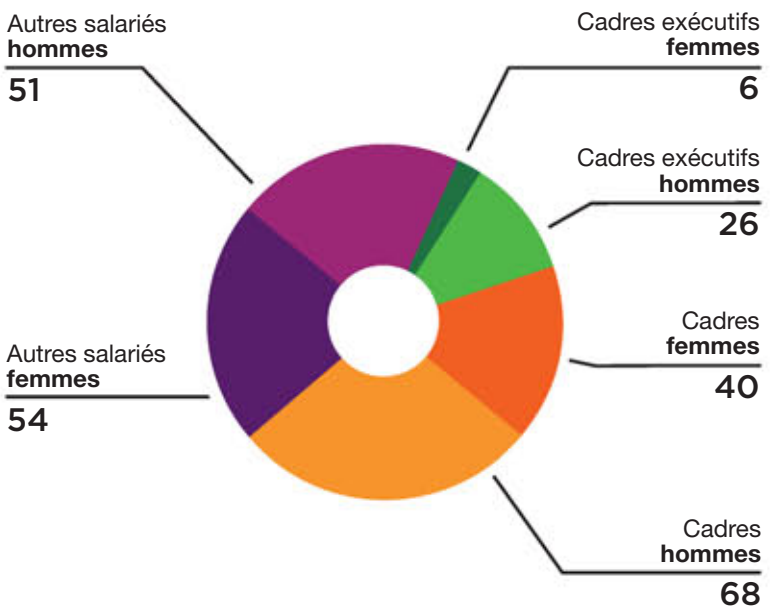
## Lagardère Active




## Lagardère Unlimited




## Hors Branches



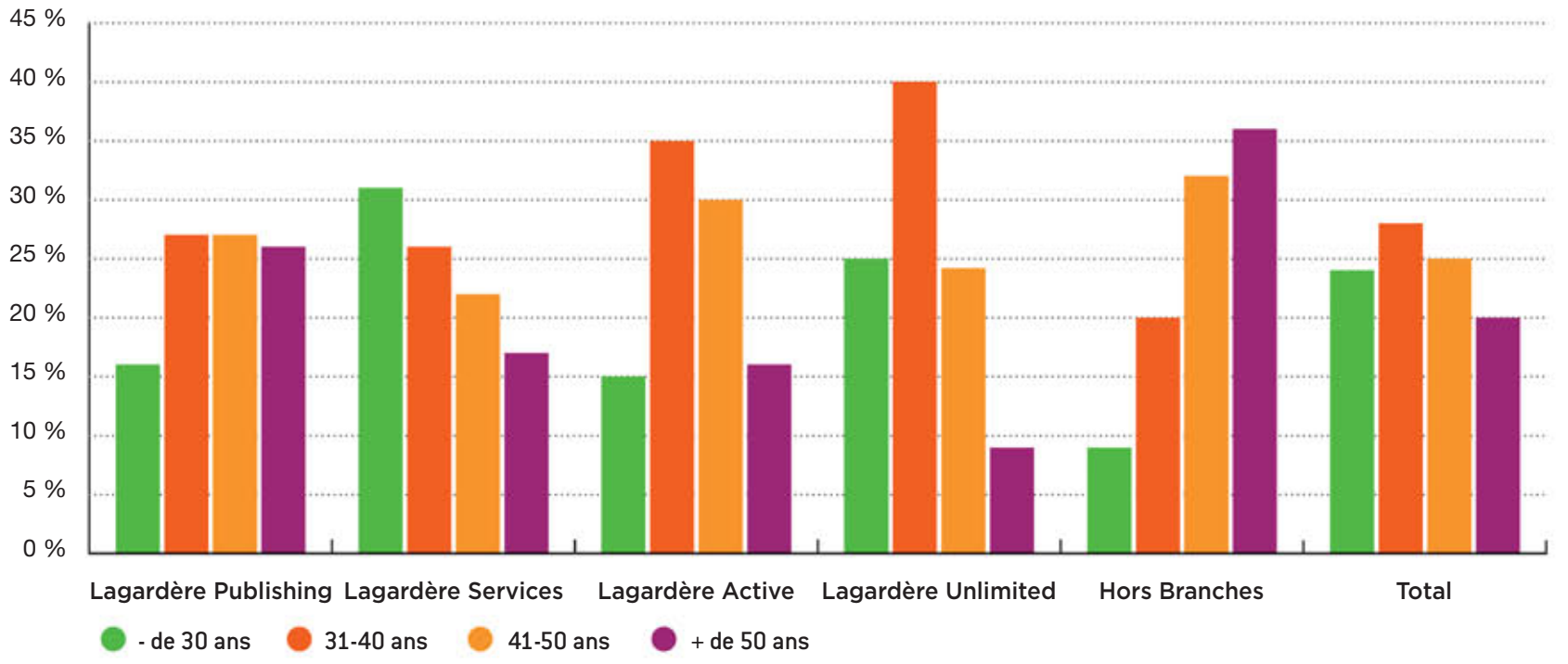

Le recours à des emplois temporaires (effectifs en contrat non permanent ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité notamment chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, période de Noël). Il permet également de faire face aux contraintes liées aux activités de distribution (remplacement des congés des gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des gérants…) chez Lagardère Services, et d'organisation événementielle (Lagardère Unlimited).

En 2013, le total des effectifs non permanents et intérimaires représente 11,5 % des effectifs totaux du groupe Lagardère, ce qui est conforme à ses objectifs (maximum 12 %).

Les effectifs à temps partiel connaissent une hausse en 2013 (+ 6,6 %), après avoir connu une légère baisse en 2012 (- 3,6 %), ce qui porte leur part à 14,13 % de l'effectif total. Les femmes demeurent largement majoritaires (avec un peu moins de 75 %), mais dans des proportions stables par rapport à 2012.

L'équilibre des effectifs passe aussi par une harmonisation en termes d'âge. À nouveau, le groupe Lagardère affiche un équilibre important entre expérience, puisque 20 % des effectifs ont plus de 50 ans, et 46 % plus de 40, et jeunesse (près de 25 % des effectifs ont moins de 30 ans).

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




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

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

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

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

À ce titre, le Groupe met l'accent sur trois dimensions :

- la place des femmes dans l'entreprise ;
- l'insertion de travailleurs en situation de handicap ;
- l'intégration de jeunes issus de zones urbaines sensibles.

Si l'ensemble des branches a progressé dans le domaine de la promotion de la diversité (voir page 25), notamment par le biais des formations/sensibilisation, Lagardère Active a entamé le déploiement de son plan d'action pluriannuel, Diversité Active.

Pour 2013, à la suite d'un audit portant sur la diversité sous toutes ses formes (handicap, parité, senior, origines ethniques…) réalisé en 2012, la branche avait décidé de donner la priorité à la diversité des origines ethniques et sociales. Deux mesures phares ont ainsi été mises en œuvre : la restitution de l'audit auprès des top managers des différents pôles ainsi qu'une formation réalisée par un cabinet spécialisé dans la diversité dans les médias. 169 personnes ont ainsi bénéficié de 676 heures de formation. Parmi les actions de son plan, Lagardère Active a également signé un partenariat avec Mozaïk RH, le premier cabinet de recrutement et de conseil en Ressources humaines, à but non lucratif, spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité.

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, c'est-à-dire le nombre d'actions ou plaintes légales enregistrées formellement auprès de toute autorité compétente. En 2013, seuls deux nouveaux cas de contentieux formels pour fait de discrimination ont été enregistrés.

Il est à noter que sur les deux cas enregistrés en 2012, aucun n'a abouti à une condamnation du groupe Lagardère.

## *LAGARDÈRE ENTERTAINMENT POURSUIT SON ENGAGEMENT*

Parallèlement à la poursuite de son partenariat avec l'école Miroir(1), Lagardère Entertainment a également accueilli en 2013 des stagiaires de Un stage et Après, une association visant à permettre à tous les collégiens, sans distinction d'aptitude, d'accéder à la découverte des métiers et à une information claire sur l'orientation. Lagardère Entertainment a également signé la Charte de la diversité en entreprise.

(1) L'école Miroir est une école gratuite d'acteurs, de réalisateurs et d'auteurs issus de la diversité culturelle et sociale des quartiers populaires de la société française.

## LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Avec un pourcentage de femmes atteignant près de 58 % du total de l'effectif, la question de l'égalité professionnelle au sein du groupe Lagardère se pose davantage en termes d'animation des carrières (et plus précisément dans l'affectation des postes à responsabilité) qu'en termes d'équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes. À ce titre, en 2013, 36 % des postes de Cadres exécutifs sont occupés par des femmes, ce qui reste stable par rapport à 2012.

Une branche du Groupe est assez exemplaire en ce domaine : Lagardère Publishing, dont 51 % des Cadres exécutifs sont des femmes.

Des axes d'amélioration apparaissent en revanche au sein des autres branches.

Par ailleurs, 53 % des postes de managers sont occupés par des femmes sur l'ensemble du Groupe (60 % au sein de Lagardère Publishing, 57 % au sein de Lagardère Active). On observe un rééquilibrage à ce niveau au sein de la branche Lagardère Services puisque 47 % des managers sont des femmes.

Les chiffres relatifs à la répartition des effectifs par genre constituent une donnée intéressante sur la présence des femmes dans l'entreprise, mais ils ne représentent qu'une photographie à un instant T. Les données relatives au recrutement et à la mobilité interne permettent quant à elles d'avoir une vision plus dynamique de l'évolution des femmes au sein du Groupe.

Ainsi, en 2013, elles représentent près de 63 % des embauches réalisées au cours de l'année.

### Répartition des entrées par type et par genre

| Année 2013 | Embauches | | Transformations | | Mobilités internes | | Promotions | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| Lagardère Publishing | 412 | 245 | 53 | 28 | 11 | 6 | 151 | 69 |
| Lagardère Services | 2 714 | 1 553 | 131 | 60 | 37 | 65 | 159 | 124 |
| Lagardère Active | 116 | 94 | 36 | 18 | 43 | 15 | 20 | 16 |
| Lagardère Unlimited | 75 | 86 | 13 | 25 | 2 | 4 | 12 | 44 |
| Hors Branches | 5 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| **Total** | **3 322** | **1 986** | **234** | **132** | **94** | **91** | **344** | **254** |
| **Répartition** | **63 %** | **37 %** | **64 %** | **36 %** | **51 %** | **49 %** | **58 %** | **42 %** |

En 2013, 58 % des promotions réalisées ont concerné des femmes, avec un rapport très favorable au sein des branches Lagardère Publishing et Lagardère Services.

De même, on constate au global un équilibre au niveau du nombre de mobilités internes (94 pour les femmes et 91 pour les hommes) avec un rapport nettement favorable aux femmes au sein de la branche Lagardère Active.

## *LES FEMMES DANS L'AUDIOVISUEL*

Le 29 janvier 2013, le CSA a créé le groupe de travail Droits des femmes, consacré à l'image des femmes dans les médias (lutte contre les stéréotypes) et la place des femmes dans le secteur audiovisuel.
Au printemps 2013, Lagardère Active a remis au CSA deux rapports faisant un état des lieux des actions menées en faveur de la représentation des femmes et des évolutions envisagées, tant en radio qu'en TV. Toutes les chaînes TV de Lagardère Active (Canal J, TiJi, Gulli, June, mais aussi les chaînes musicales MCM et Mezzo ainsi que sur les radios Europe 1, RFM et Virgin Radio) ont ainsi exposé les efforts faits pour une juste représentation des femmes, à la fois dans les contenus, à l'antenne et dans les équipes.

### Pourcentage de salariés couverts par un accord sur l'égalité professionnelle

| Branche | Salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle |
|---|---|
| Lagardère Publishing | 45 % |
| Lagardère Services | 46 % |
| Lagardère Active | 47 % |
| Lagardère Unlimited | 12 % |
| Hors Branches | 62 % |
| **Total** | **44 %** |

# *ACCORD SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE CHEZ HACHETTE LIVRE*

L'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé en juin 2012 chez Hachette Livre SA avec l'ensemble des organisations syndicales contient les mesures suivantes :

- amélioration de l'articulation vie professionnelle/vie familiale grâce à la mise en place d'un entretien systématique préalable au retour de congé maternité ou congé parental ;
- création pour les salariés absents un an ou plus pour motif de congé parental d'un droit prioritaire à la formation afin de favoriser le retour en entreprise ;
- non-discrimination à l'embauche, avec en objectif de respecter la proportion de recrutement entre les femmes et les hommes par rapport à la proportion des candidatures reçues.

## L'INSERTION DE TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

### Nombre de salariés en situation de handicap

| Branche | Continent américain | Europe sans la France | France | Total branche |
|---|---|---|---|---|
| Lagardère Publishing | 1 → | 21 → | 45 → | 67 → |
| Lagardère Services | 2 → | 40 ↗ | 55 ↗ | 97 ↗ |
| Lagardère Active | 0 | 1 ↘ | 33 ↗ | 34 ↗ |
| Lagardère Unlimited | 0 | 3 → | 7 → | 10 → |
| Hors Branches | 0 | 0 | 11 → | 11 → |
| **Total Groupe** | **3 →** | **65 ↗** | **151 ↗** | **219 ↗** |

Au global, le nombre total de travailleurs en situation de handicap connaît une hausse de 23,70 % en 2013 par rapport à 2012.

Le Groupe avait par ailleurs lancé en 2012 un audit sur le handicap au travail et, en 2013, chacune des branches a poursuivi ses actions dans ce domaine. Celles-ci sont de différentes natures : actions de sensibilisation ou de formation des salariés, embauches ou accueil de salariés ou stagiaires handicapés, recours à des Établissements et services d'aide par le travail (Esat), travaux d'aménagement dans les locaux pour en renforcer l'accessibilité.

À l'issue d'une campagne de sensibilisation chez Aelia France, douze salariés ont ainsi obtenu la reconnaissance de leur statut de travailleur handicapé et, en 2014, est prévue une campagne de formation des managers à la politique du handicap de la branche afin de stimuler les embauches. Au Canada, chez LMPI, ce sont une vingtaine de personnes handicapées qui effectuent des missions d'étiquetage et d'emballage des magazines.

Chez Lagardère Publishing, les équipes ont fait appel à 21 Esat pour diverses prestations, et toutes les offres d'emplois de Larousse sont publiées à l'AGEFIPH.

Chez **Lagardère Active**, la Mission Handicap a poursuivi en 2013 la mise en place de plusieurs actions. En termes d'embauches, quatre contrats (permanents/non permanents ou alternance) ont été conclus et 16 stagiaires ont été accueillis. Par ailleurs, l'entreprise adaptée APR2 s'est à nouveau chargée du recyclage du matériel informatique et bureautique de la branche mais aussi de la collecte et du recyclage des magazines.

Chez Lagardère Entertainment, plusieurs sociétés de production ont choisi l'entreprise adaptée (EA) Sabooj pour les accompagner dans le lancement de leurs sites sur le portail Lagardère Entertainment, qui a par ailleurs signé la Charte de la diversité et poursuivi son partenariat avec l'école Miroir.

Globalement, la Mission Handicap de Lagardère Active a recensé 57 actions mises en place avec 15 entreprises du secteur protégé.

Par ailleurs, le CSA a amorcé en décembre 2013 en accord avec le ministère délégué aux Personnes handicapées, un projet de **charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle**. Le Pôle Radio TV de Lagardère Active a signé cette charte le 11 février 2014.

### Pourcentage de salariés couverts par un accord sur l'insertion de travailleurs en situation de handicap

| Branche | Salariés couverts par un accord sur l'insertion de travailleurs en situation de handicap |
|---|---|
| Lagardère Publishing | 19 % |
| Lagardère Services | 31 % |
| Lagardère Active | 40 % |
| Lagardère Unlimited | 1 % |
| Hors Branches | 0 % |
| **Total** | **27 %** |

FOCUS N°3

# *Mission Handicap chez Lagardère Unlimited,*

## intégration et sensibilisation

**HELA BEN JERAD**
Chargée des Ressources humaines,
Lagardère Unlimited

***Au bout de trois ans, quel bilan tirez-vous de votre Mission Handicap chez Lagardère Unlimited ?***

Nos actions s'articulent autour de trois axes : la sensibilisation et la communication, le recrutement et le recours au milieu adapté et protégé (les Esat et les entreprises adaptées).
En 2011 et 2012, nous avons organisé nos actions autour de démonstrations de handisport (basket en fauteuil) avec des athlètes de haut niveau.
En 2013, nous avons opté pour une nouvelle orientation de la Mission Handicap en installant une « bulle sensorielle » : un espace bien-être où les salariés ont pu apprécier une différence de sensibilité du bout des doigts grâce aux massages prodigués par des praticiennes non ou mal voyantes.

***Des trois domaines d'action, vous semblez privilégier l'aspect sensibilisation des salariés…***

La sensibilisation est l'un des axes forts de notre politique handicap, et l'une des meilleures façons de sensibiliser les salariés à ce sujet est de favoriser la rencontre de la personne handicapée, ce qui permet de lever les préjugés. L'intégration de salariés en situation de handicap redonne même une cohésion au sein de l'équipe accueillante. Cela s'est démontré par l'accueil de Bob, stagiaire en fauteuil roulant, au sein du service infographie de Sportfive. Nous appréhendions une intégration plus difficile et un aménagement compliqué pour ce recrutement, mais Bob s'est adapté sans aucune difficulté aux exigences du poste. Nos actions de sensibilisation au handicap et l'engagement du manager ont fait la différence dans le processus d'intégration de Bob.

***Quelles pistes de progrès vous fixez-vous pour la suite ?***

Si l'embauche des personnes en situation de handicap reste notre objectif principal, il est nécessaire d'informer les collaborateurs sur les conditions et les possibilités d'engager une démarche de reconnaissance « travailleur handicapé ». Cette reconnaissance est un long cheminement personnel, elle nécessite l'acceptation de son état de santé, l'acceptation de sa différence. Il est essentiel d'avoir connaissance de la situation « travailleur handicapé » d'un collaborateur afin de faciliter son accompagnement en mettant en place toutes les actions nécessaires à son maintien dans l'emploi. Aujourd'hui, il faut que la question du handicap dépasse la contrainte d'une obligation règlementaire et s'intègre dans une stratégie générale de l'entreprise.

+ www.lagardere-unlimited.com

## L'INTÉGRATION DE JEUNES ISSUS DE ZONES URBAINES SENSIBLES

Le groupe Lagardère est partenaire depuis 2006 de l'association NQT (Nos Quartiers ont des Talents). Le choix de ce partenariat s'explique par la volonté du Groupe de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés (voir Focus n° 18).

Cette coopération se traduit par des actions concrètes : d'une part, la mise en place de parrainages par des cadres expérimentés du Groupe, qui se sont portés volontaires pour accompagner ces jeunes dans la recherche d'un emploi. D'autre part, la participation à des rencontres annuelles, organisées pour mettre en relation jeunes diplômés et cadres d'entreprises. Le groupe Lagardère a ainsi pris part aux quatrièmes Rencontres nationales pour l'égalité des chances le 27 novembre 2013 à la Cité du Cinéma à Saint-Denis.

Depuis 2013, le groupe Lagardère participe par ailleurs au Comité d'Animation NQT, réunissant des membres du bureau de l'association et des jeunes issus du dispositif ayant trouvé un emploi et souhaitant aider l'association en vue d'une meilleure visibilité.

Ces initiatives portent leurs fruits, puisque aujourd'hui, près de 20 000 jeunes bénéficient des actions de l'association, et 72 % d'entre eux sont recrutés sur un poste à hauteur de leur qualification.

# 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.

Pour ce faire, le groupe Lagardère se concentre sur trois domaines d'intervention :

- proposer une pratique de rémunération équitable et cohérente ;
- encourager le dialogue social ;
- préserver la santé et la sécurité au travail.

## DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLES ET COHÉRENTES

Celles-ci respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays, ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale). Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique, ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local. Près de 84 % des effectifs appartiennent à une société ayant défini un salaire minimum (chiffre stable par rapport à 2012).

### Salaire brut moyen en euros en 2013 pour les salariés permanents par statut et zone géographique (1)

| Zone géographique | Cadres exécutifs | Cadres (hors exécutifs) | Journalistes et photographes | Autres salariés |
|---|---|---|---|---|
| Afrique | | 40 496,70 € | | 7 298,21 € |
| Asie-Océanie | 234 422,36 € | 53 477,91 € | | 24 141,85 € |
| Continent américain | 220 858,69 € | 71 169,45 € | | 19 326,25 € |
| Europe sans la France | 120 331,71 € | 46 154,88 € | 16 098,11 € | 25 960,24 € |
| France | 198 258,54 € | 55 631,30 € | 58 313,26 € | 25 289,18 € |
| **Groupe Lagardère** | **166 413,86 €** | **54 252,04 €** | **50 331,55 €** | **24 135,63 €** |

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

Il convient par ailleurs de noter qu'en 2013, près de 71 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste, ce qui est stable par rapport à 2012.

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

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 2013, un plan d'intéressement à la performance collective était en vigueur dans un peu plus de 40 % des sociétés du Groupe. Ce chiffre atteint près de 47 % en France.
Enfin, 53 % des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de près de 92 %.

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

| Branche | Part de l'effectif |
|---|---|
| Lagardère Publishing | 57 % |
| Lagardère Services | 45 % |
| Lagardère Active | 75 % |
| Lagardère Unlimited | 40 % |
| Hors Branches | 100 % |
| **Groupe** | **53 %** |

## ENTRETENIR LE DIALOGUE SOCIAL

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

## 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 | Nombre de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap | % 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-Océanie | 69 % | 0 % | 72 % | 0 % | 71 % | 0 % | 71 % |
| Continent américain | 57 % | 11 % | 58 % | 11 % | 11 % | 56 % | 11 % |
| Europe sans la France | 54 % | 29 % | 62 % | 36 % | 61 % | 22 % | 45 % |
| France | 75 % | 37 % | 82 % | 71 % | 96 % | 39 % | 72 % |
| **Total** | **64 %** | **27 %** | **70 %** | **44 %** | **69 %** | **32 %** | **54 %** |

Au 31 décembre 2013, 624 accords étaient en vigueur (chiffre en légère baisse de 4 % par rapport à 2012) et 112 accords ont été signés au cours de l'année, contre 121 en 2012. Les pays européens, hors la France, sont ceux qui ont connu la plus forte progression (+ 68 %).

Les éléments de l'exercice 2013 permettent de constater de nets progrès au niveau de la zone Asie-Océanie qui enregistre une hausse importante de la part des salariés couverts par un accord sur la rémunération (+19 points), la durée du travail (+ 20 points) et la couverture sociale (+19 points).

Il convient ici de préciser qu'en 2013, le dialogue social au sein du Groupe a connu une actualité soutenue. Au-delà des réunions ordinaires, une place spéciale a été accordée aux nécessités de transformation du pôle Presse et aux évolutions du Groupe suite à la cession des titres EADS.

Ainsi, une réunion d'information et une réunion extraordinaire du Comité de Groupe relatives à la cession de certains magazines de la branche Lagardère Active ont été organisées respectivement les 22 avril et 21 octobre 2013. De même, une réunion du bureau du Comité d'Entreprise Européen (CEE) a été organisée sur le même thème le 25 octobre.

Les réunions plénières du CEE (12 septembre 2013) du Comité de Groupe (26 novembre 2013) ont permis comme chaque année de faire un point sur l'activité, de présenter les comptes et d'aborder les perspectives pour chacune des branches.

## *LAGARDÈRE ACTIVE : DES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT NÉGOCIÉES AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES*

Le projet de recentrage de l'activité de Presse Magazine et de cession de dix titres de presse, annoncé en octobre 2013, nécessite la mise en œuvre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) au sein de la société HFA et de la société Lagardère Publicité, concernant environ 350 salariés et 200 pigistes. La Direction a souhaité négocier avec les organisations syndicales l'ensemble des mesures d'accompagnement social des salariés. Lors de la négociation, il a été décidé de privilégier les départs volontaires, et de les accompagner par d'importants moyens, notamment en termes de formation et d'aide à la construction de projets professionnels. Les départs volontaires à la retraite sont également favorisés. En parallèle, les négociations ont permis d'aboutir à un dispositif d'accompagnement social des transferts de salariés vers le(s) repreneur(s). L'ensemble de ces mesures fait l'objet d'accords collectifs entre les partenaires sociaux, s'intégrant au PSE de la société HFA. Si le nombre de ces départs s'avérait insuffisant, des « mesures d'effet économique équivalent », préalablement négociées, seraient mises en place, avant de décider le recours à d'éventuels licenciements économiques dont les mesures d'accompagnement figurent néanmoins dans le PSE.

## 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 que les autres entités du Groupe.

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

Ainsi, en 2013, plus de 16 000 heures de formation liées à la sécurité ont été organisées, soit une baisse inférieure à 7 % par rapport à 2012.

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 64 % à travers le monde et 75 % en France). Enfin, près de 85 % des salariés du Groupe bénéficient d'une instance en charge de l'hygiène et de la sécurité au travail, et 78 % d'entre eux d'un suivi médical régulier.

### Part de l'effectif couvert par un accord HSCT, par branche

| Branche | Nombre de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail |
|---|---|
| Lagardère Publishing | 44 % |
| Lagardère Services | 81 % |
| Lagardère Active | 67 % |
| Lagardère Unlimited | 10 % |
| Hors Branches | 0 % |
| **Groupe** | **64 %** |

## Nombre d'accidents, taux de fréquence et taux de gravité, par branche

| Branche | Nombre d'accidents | Taux de fréquence | Taux de gravité |
|---|---|---|---|
| Lagardère Publishing | 129 ↘ | 12,03 ↘ | 0,32 ↘ |
| Lagardère Services | 368 ↗ | 17,93 ↗ | 0,48 ↘ |
| Lagardère Active | 22 ↗ | 3,55 ↗ | 0,10 ↗ |
| Lagardère Unlimited | 11 ↗ | 5,65 ↗ | 0,09 ↘ |
| **Total** | **530 ↗** | | |

## Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie(1) pour les salariés permanents

| Branche | Maladie | Accident du Travail |
|---|---|---|
| Lagardère Publishing | 5,90 ↗ | 0,55 ↘ |
| Lagardère Services | 6,79 ↘ | 0,88 ↘ |
| Lagardère Active | 7,30 ↗ | 0,17 ↗ |
| Lagardère Unlimited | 3,93 ↘ | 0,17 ↘ |
| Hors Branches | 6,27 ↗ | 0,00 → |
| **Groupe (2013)** | **6,49 ↗** | **0,63 ↘** |
| Rappel 2012 | 6,03 | 0,69 |
| Rappel 2011 | 5,8 | 0,79 |

Les données au titre de l'exercice 2013 relatives à l'absentéisme permettent de constater que, pour la deuxième année consécutive, le nombre moyen de jours d'absence pour cause d'accident du travail est en baisse par rapport à l'année précédente (- 12,6 % en 2012 et - 8,70 % en 2013).

Un constat particulièrement vrai pour la branche Lagardère Publishing (- 6,7 %), dont les centres de distribution et de traitement des retours de Maurepas et de Longjumeau affichent une baisse respective de - 30 % et - 19 %.

La branche Lagardère Services connaît également une baisse de 11 % du nombre de jours moyens d'arrêt pour cause d'accident du travail (AT) en raison de l'effet combiné d'une faible baisse du nombre de jours d'arrêt (- 2 %) et d'une hausse sensible des effectifs.

Les branches Lagardère Active et Lagardère Unlimited affichent quant à elles un nombre de jours d'arrêt moyen identique (0,17). Le volume global du nombre de jours d'arrêt de ces deux branches est, par ailleurs, en toute logique au regard de leurs activités et de leurs effectifs, beaucoup plus faible que celui des branches Lagardère Services et Lagardère Publishing.

En revanche, la hausse du nombre moyen de jours d'arrêt pour cause de maladie se vérifie à nouveau en 2013 (+ 7,62 %). Seule la branche Lagardère Unlimited connaît une nette diminution du nombre de jours d'arrêt pour cause de maladie (- 16,60 %) tandis que les trois autres branches connaissent une hausse, même si le nombre de jours moyens est à la baisse au sein de la branche Lagardère Services en raison de l'effet de l'augmentation des effectifs.

# C ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité.

Elles traduisent cependant la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le savoir-faire et les responsabilités individuelles de ses collaborateurs, et de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

Fin 2012, le Groupe, qui souhaitait conforter son dispositif de gestion des compétences, a établi une politique de gestion des talents dont la mise en œuvre est assurée conjointement par la DRH Groupe, les DRH des branches et le management des branches. Cette politique regroupe l'ensemble des principes et procédures visant notamment à assurer l'identification, le développement, la mobilité, les plans de succession des salariés du groupe Lagardère identifiés comme talents.

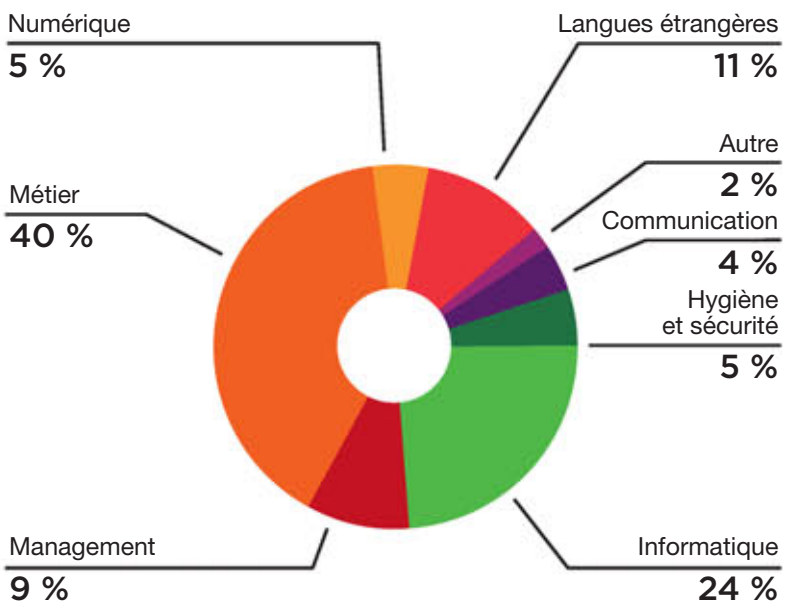
En 2013, cette politique a été partagée par l'ensemble des branches, et l'identification des talents a été réalisée dans chaque branche en suivant le cadre proposé. Une réflexion a également été engagée sur les plans de succession.

## LA FORMATION, LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

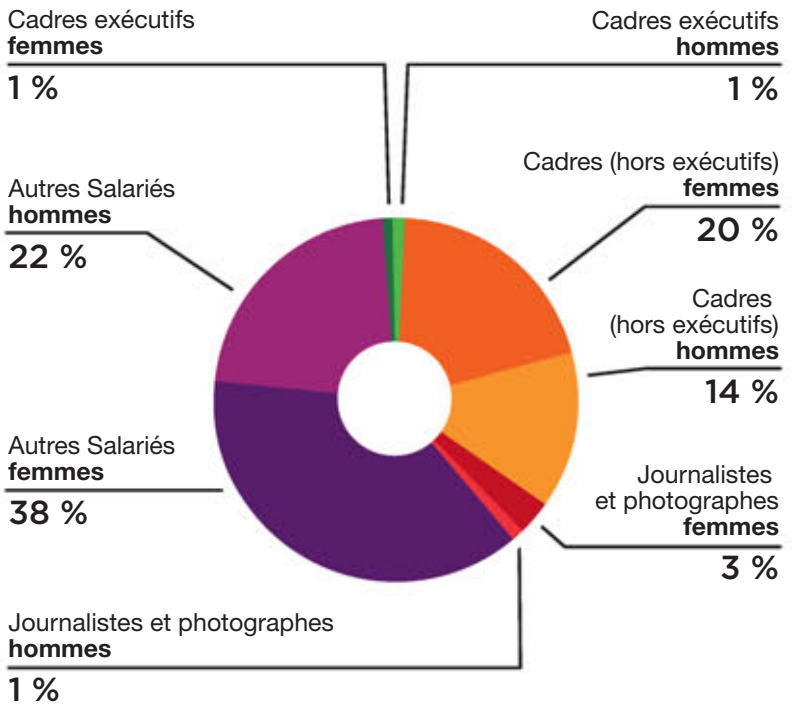
En 2013, le montant total des dépenses de formation s'est élevé à 8 181 258 €, soit un chiffre en baisse par rapport à 2012, qui s'explique par une modification des modalités de calcul au sein de la branche Lagardère Publishing qui incluait auparavant le coût des salaires des participants. Le coût moyen par employé est de 364 € en 2013. Il atteint 660 € en France (stable par rapport à 2012).

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

## Répartition des heures de formation par thème




## Répartition des heures de formation par statut et par genre




Comme chaque année, les données relatives à la formation par thème permettent de constater en 2013 la prépondérance des formations dites « métier ». Un résultat cohérent avec la volonté du Groupe d'accompagner au plus près le développement du business des branches.

La baisse de la part relative des formations « numérique » est à nuancer dans la mesure où le nombre total d'heures de formation sur ce thème est en hausse de près de 4 % par rapport à 2012. Cette situation s'explique par une très forte augmentation du nombre d'heures de formation relatives au thème « informatique », du fait d'un effort très important mené en ce sens au sein de l'entité Hachette Book Group dû notamment à l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion.

La hausse constatée chez Hachette Book Group a un impact sur le volume global d'heures de formation qui est supérieur à 300 000 en 2013, alors qu'il était de 230 000 en 2012.

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. En 2013, 160 managers ont participé à ce cursus.

La ventilation des heures de formation par catégorie et par genre permet de constater un rapport favorable aux femmes (62 % du volume global) ainsi qu'aux collaborateurs de moindre qualification : les « autres salariés » bénéficient de 60 % des heures de formation.

Le groupe Lagardère est partenaire de plusieurs universités. Chaque entité développe en effet 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. 880 étudiants (871 en 2012) ont ainsi été accueillis en contrat d'alternance en 2013, principalement chez Lagardère Services et Lagardère Publishing. 1 425 étudiants ont par ailleurs effectué un stage en 2013 (1 508 en 2012) dans les différentes branches du Groupe.

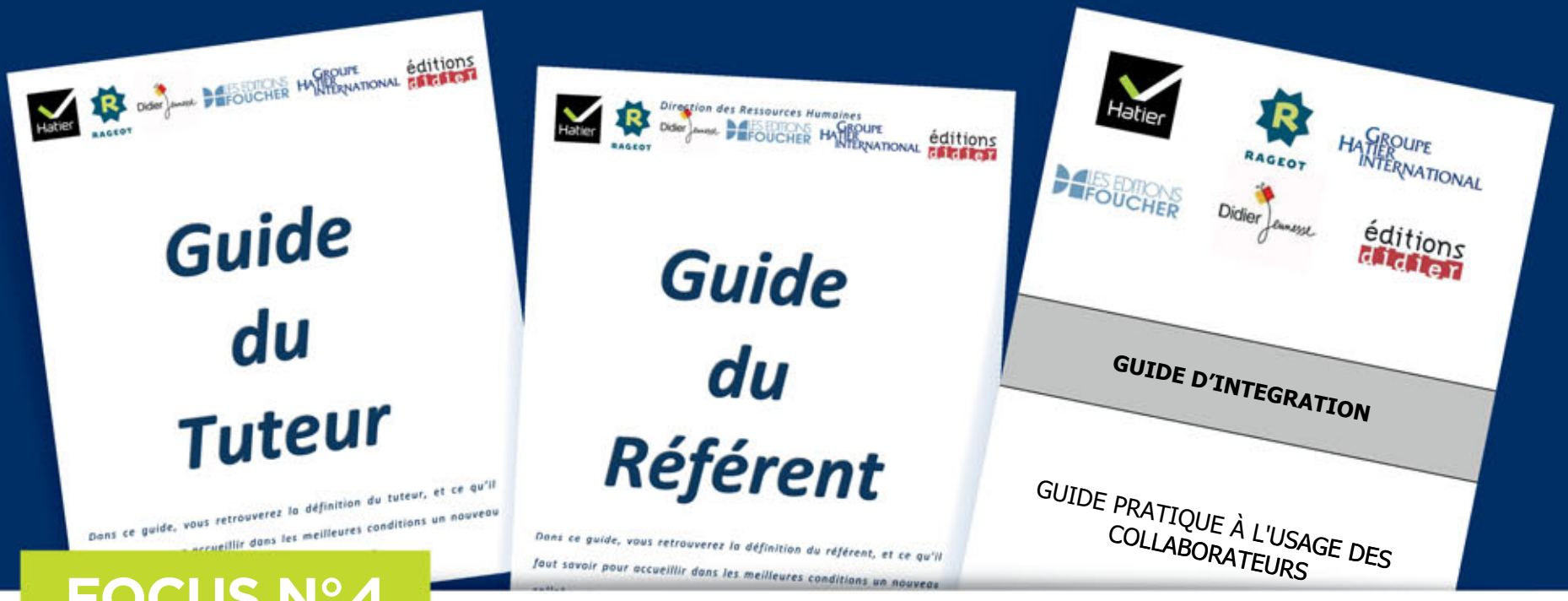
## LA MOBILITÉ INTERNE

Avec la formation, l'aide à la mobilité interne est également un outil de développement des compétences. Elle a augmenté de 18 % en 2013.

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 personnalisées les tenant informés des postes à pourvoir en interne et qui pourraient correspondre à leurs attentes.

Par ailleurs, le Groupe a ouvert en 2013 un chantier de travail sur la mobilité interne qui vise à favoriser la mobilité interbranches. Des outils nouveaux ont ainsi été proposés aux DRH et des « référents mobilité » ont été identifiés.




**FOCUS N° 4**

# *Jeunes embauchés,*

## Hachette renforce son parcours d'intégration

**ALAIN BERGDOLL**
Directeur des Ressources humaines, Hatier

***La mise en place des contrats de génération en 2013 vous a permis de remettre à plat la politique d'intégration des jeunes chez Hachette Livre. Quels en étaient les principaux objectifs ?***

Ayant l'habitude d'accueillir des jeunes en stage, en alternance, en CDD, nous ne savions pas toujours reprendre contact avec eux lorsque nous avions une nouvelle opportunité à leur proposer. Nous avons donc créé un vivier de candidatures dédié à cette population dans notre outil de gestion des recrutements TALEO. C'est un moyen de renforcer l'insertion durable des jeunes au sein de notre Groupe, ce qui était notre premier objectif.
Par ailleurs, chaque unité avait mis en place des outils pour intégrer les jeunes embauchés. Ils pouvaient être différents, insuffisamment structurés, mal articulés. Via la négociation et la mise en place des contrats de génération, notre deuxième objectif était de revisiter les différentes étapes du parcours d'intégration et de se mettre d'accord sur un parcours cohérent et harmonisé au sein des différentes maisons qui composent le groupe Hachette Livre.

***Quels outils avez-vous élaborés afin de structurer le parcours d'intégration ?***

L'intégration est d'abord assurée par le manager. Dans le cadre du contrat de génération, il peut être épaulé par un « salarié référent » ou un tuteur qui, en plus du rôle de transmission d'informations pratiques sur le fonctionnement de l'entreprise, doit transférer des compétences métiers.

Nous avons voulu accompagner ces acteurs de l'intégration par des « guides » expliquant simplement les opérations à mettre en œuvre et les étapes à respecter. Au-delà de ces documents, il est prévu de faire bénéficier les jeunes embauchés d'une session d'accueil au niveau de chaque entité, permettant de leur présenter le Groupe et les métiers. Des cursus d'approfondissement sont prévus tant au niveau du groupe Hachette Livre que du groupe Lagardère :

- le Forum du Livre accueille chaque année des collaborateurs, sur proposition de leur manager, pour un cursus dédié aux métiers du livre.
- dans le cadre de son université interne, Media Campus, le groupe Lagardère propose également une session d'intégration portant sur les valeurs du Groupe.

***Concrètement, comment s'est déroulée la mise en place du dispositif chez Hatier ?***

Tous les outils ont été mis en place au second semestre 2013, présentés aux managers et sont opérationnels. Ils sont en ligne sur l'intranet destiné à l'ensemble du personnel.

www.hachette.com

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

Lagardère se présente comme un groupe de médias exerçant des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui limite ses impacts environnementaux directs.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempte nullement de solides exigences environnementales (liées notamment à ses activités d'éditeur et de producteur de livres, magazines, contenus numériques). C'est ainsi que la préservation des ressources naturelles et la recherche de l'efficacité énergétique figurent parmi les priorités environnementales de Lagardère.

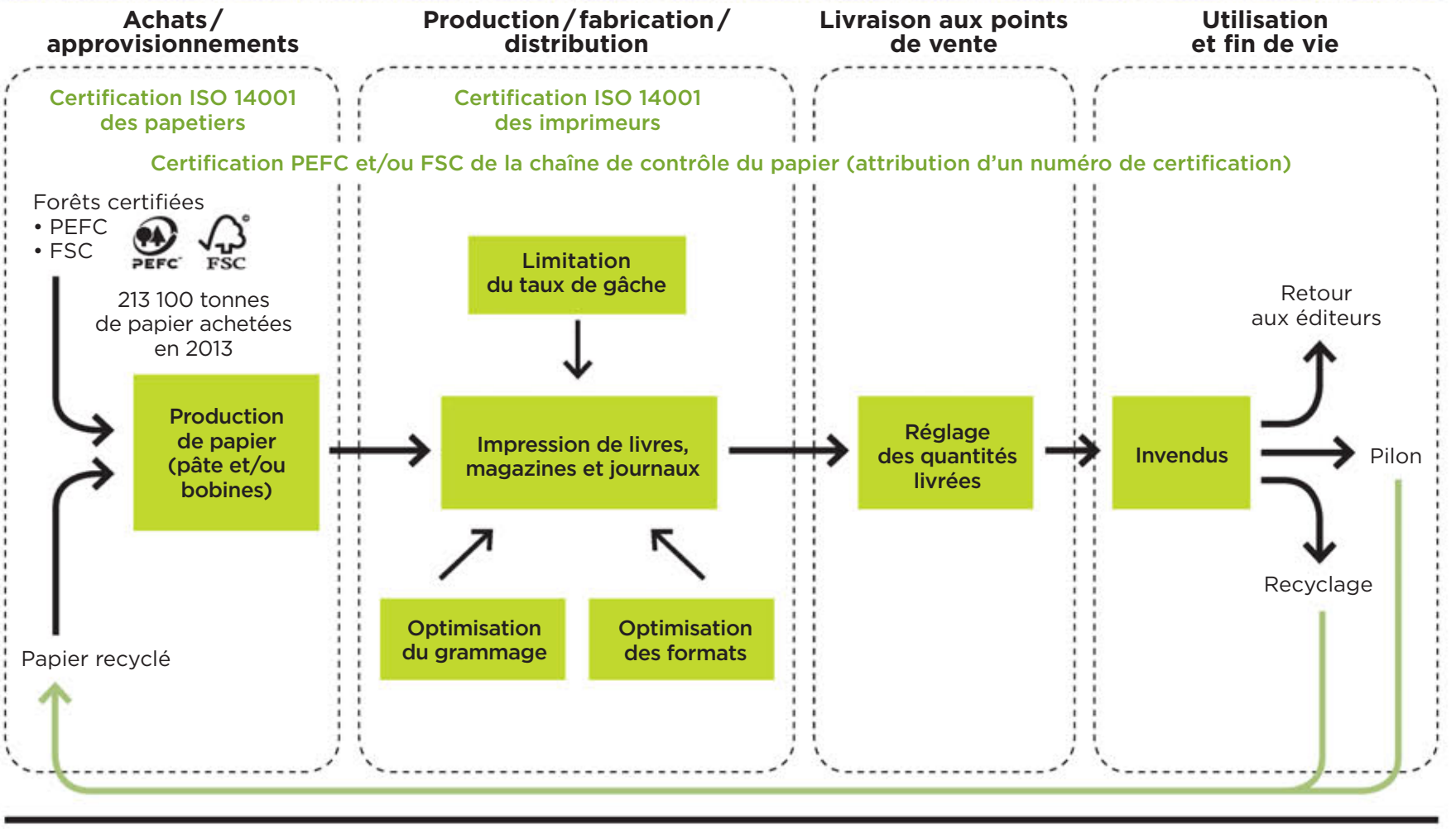
## A PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES, EN PARTICULIER LA FILIÈRE PAPIER

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. 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.

## *LE CYCLE DU PAPIER*

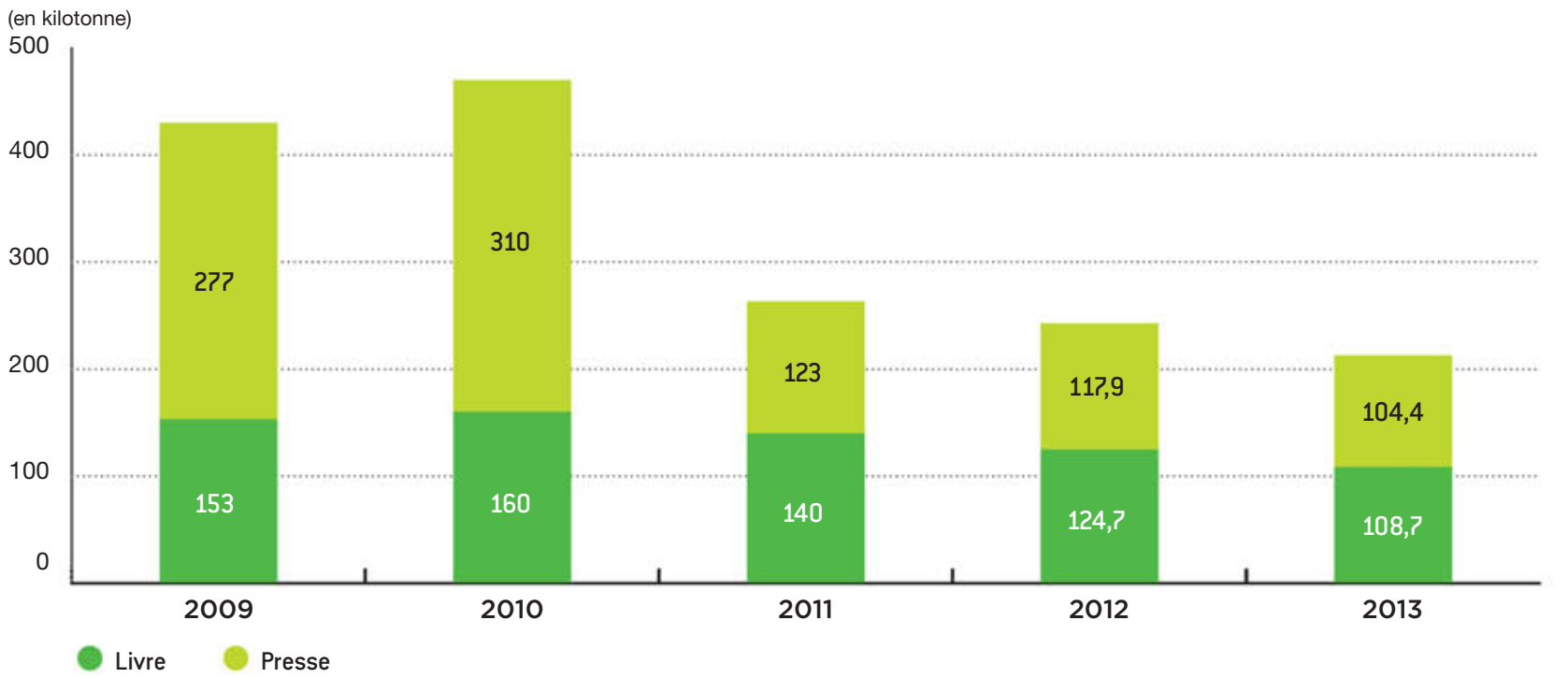
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. Ce bois arrive à l'usine de pâte à papier ou à la papeterie sous forme de troncs ou de déchets de scierie. La ressource bois est ensuite transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. 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).

### Le cycle du papier



## GESTION RESPONSABLE DES APPROVISIONNEMENTS

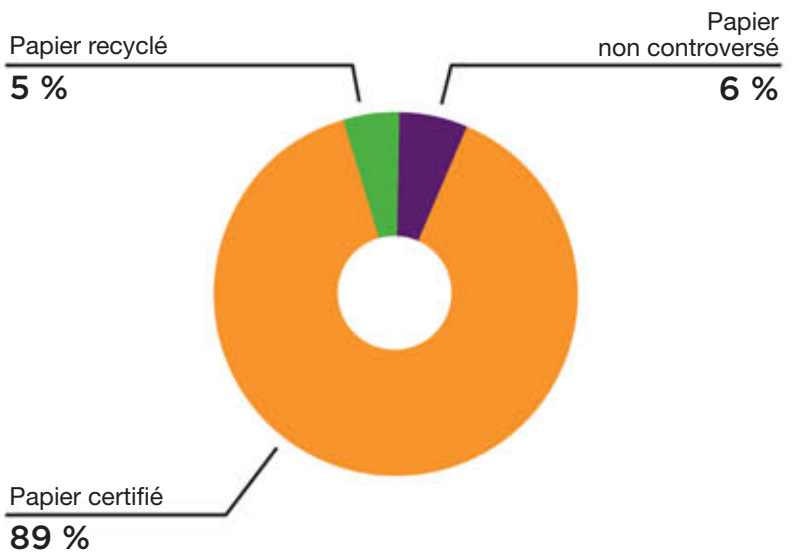
### Poids total du papier acheté en propre par Lagardère




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 2013 à 213,1 milliers de tonnes. 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 Lagardère Active.

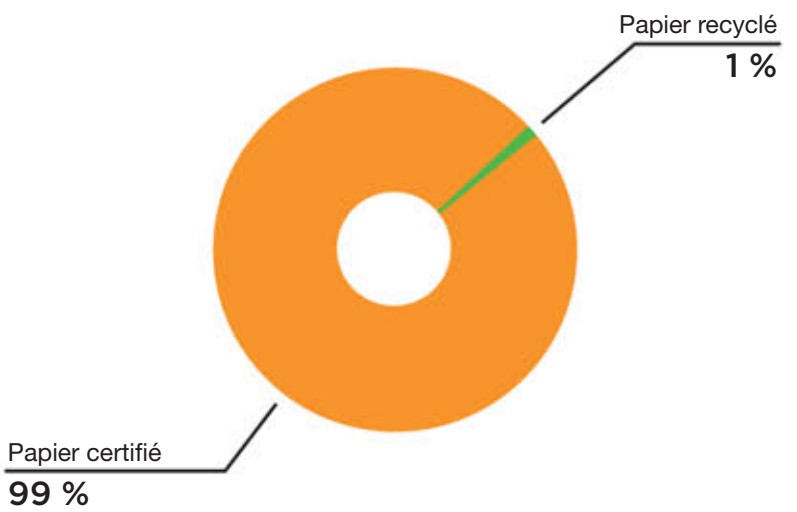
La part des papiers certifiés[1] dépasse 89 % du total des papiers achetés (voir ci-contre) en propre par Lagardère Publishing, à laquelle il convient d'ajouter près de 5 % de fibres recyclées présentes dans l'ensemble des papiers achetés.

### Répartition du papier acheté en propre par Lagardère Publishing (en %)




Chez **Lagardère Publishing**, la part de fibres certifiées (FSC ou PEFC) contenues dans le papier acheté en propre, cumulée avec la part de fibres recyclées, n'a cessé de progresser au fil des années, passant de 70 % en 2010 à 73 % en 2012 et 79 % en 2013.

### Répartition du papier acheté en propre par Lagardère Active (en %)




**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 (ce qui garantit qu'ils contiennent au moins 70 % de fibres certifiées et que les 30 % au plus restants proviennent de sources non controversées) ou recyclés.

HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, avait obtenu début 2011 de pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours ou le sommaire du magazine. Ce processus fait l'objet

(1) C'est dans un souci d'harmonisation des méthodologies de calcul entre Lagardère Publishing et Lagardère Active, que le choix a été fait de présenter pour 2013 le pourcentage de papiers (et non de fibres) certifiés dans les schémas ci-dessus. Voir note méthodologique § 5-3-3-2.

d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé. À fin 2013, 37 magazines étaient ainsi certifiés, dont cinq hebdomadaires.

Chez Lagardère Active, 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 plutôt du papier certifié pour ses magazines.

## *LE PROCESSUS 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. En 2013, selon les déclarations des annonceurs, près de 90 % des encarts publicitaires qu'ils fournissent à Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC/FSC. Ce taux est en progrès (+10 %) par rapport à 2012.

## *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.

## GESTION EFFICACE DE LA PRODUCTION DES LIVRES ET MAGAZINES

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

# *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).

### L'amélioration du taux de gâche

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 encriers 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.

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 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, démaculage 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 6 800 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 [1] » de 3 % à 2 %. Cette performance a été maintenue en 2013.

### Les optimisations de format

**Lagardère Publishing** propose par ailleurs un grand nombre de manuels scolaires en format compact qui reçoivent un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

Le suivi régulier des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet aussi à **Lagardère Active** de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant 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. D'autres réductions de formats ont été lancées en 2013 (comme pour le *Journal de Mickey* et *Paris Match*) et le passage au format unique (comme pour *Elle à Table* ou *Public*) a également permis de limiter les consommations de papier.

### La numérisation des supports

Chez **Lagardère Active**, grâce aux moyens et aux 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. Une initiative qui permet de réduire les transports de documents ou de supports physiques, de rationaliser les circuits de validation et d'augmenter l'efficacité de ces opérations.

# *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.

Hachette Livre a développé l'usage de cette technologie [2] :

- en France, où Hachette Livre proposait plus de 8 000 titres en POD à fin 2013, et où le catalogue est voué à s'enrichir de plusieurs milliers de titres en 2014. Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France permettant de commercialiser via le réseau de libraires une première sélection de près de 66 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF (voir Focus n° 10) ;
- aux États Unis, où Hachette Book Goup proposait plus de 1 901 titres en POD à fin 2013. (Le tirage moyen de ces titres est de 52 exemplaires.) Le catalogue devrait s'accroître en 2014 ;
- au Royaume-Uni, où Hachette UK proposait environ 750 titres en POD à fin 2013.

(1) Papier perdu au moment du brochage (assemblage des cahiers et de la couverture par piquage ou collage).
(2) Menée en partenariat depuis 2009 avec Lightning Source.

Cette numérisation est 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 des publicités parues dans la presse, échange de données informatisées) ou des chaînes de télévision (envoi de supports de production et publicitaires sans cassette).

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, permettent 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.

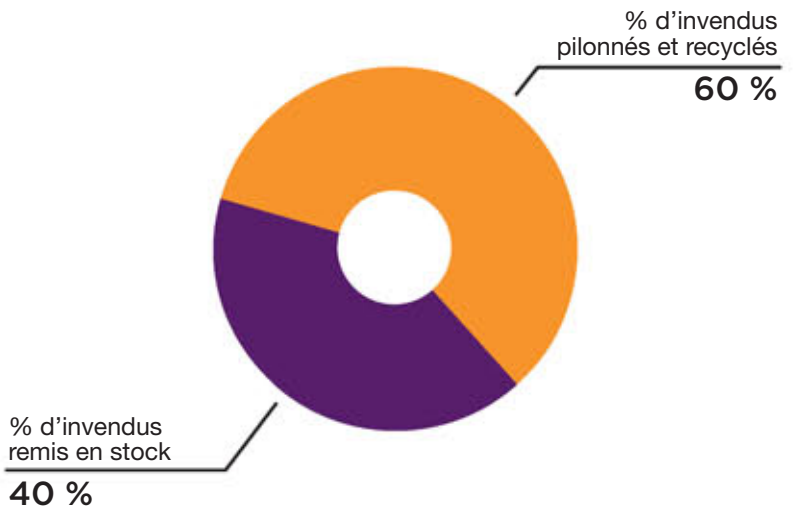
## GESTION EFFICACE ET RESPONSABLE DES INVENDUS

Chez **Lagardère Publishing**, le taux d'invendus des livres en volume a été en 2013 de 23,91 %. Sur ces invendus, 60,32 % sont pilonnés et recyclés. Les invendus non pilonnés sont réintégrés en stock.

En ce qui concerne l'activité de distribution presse de **Lagardère Services** à l'étranger, 100 % des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

**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

### Traitement des invendus chez Lagardère Publishing

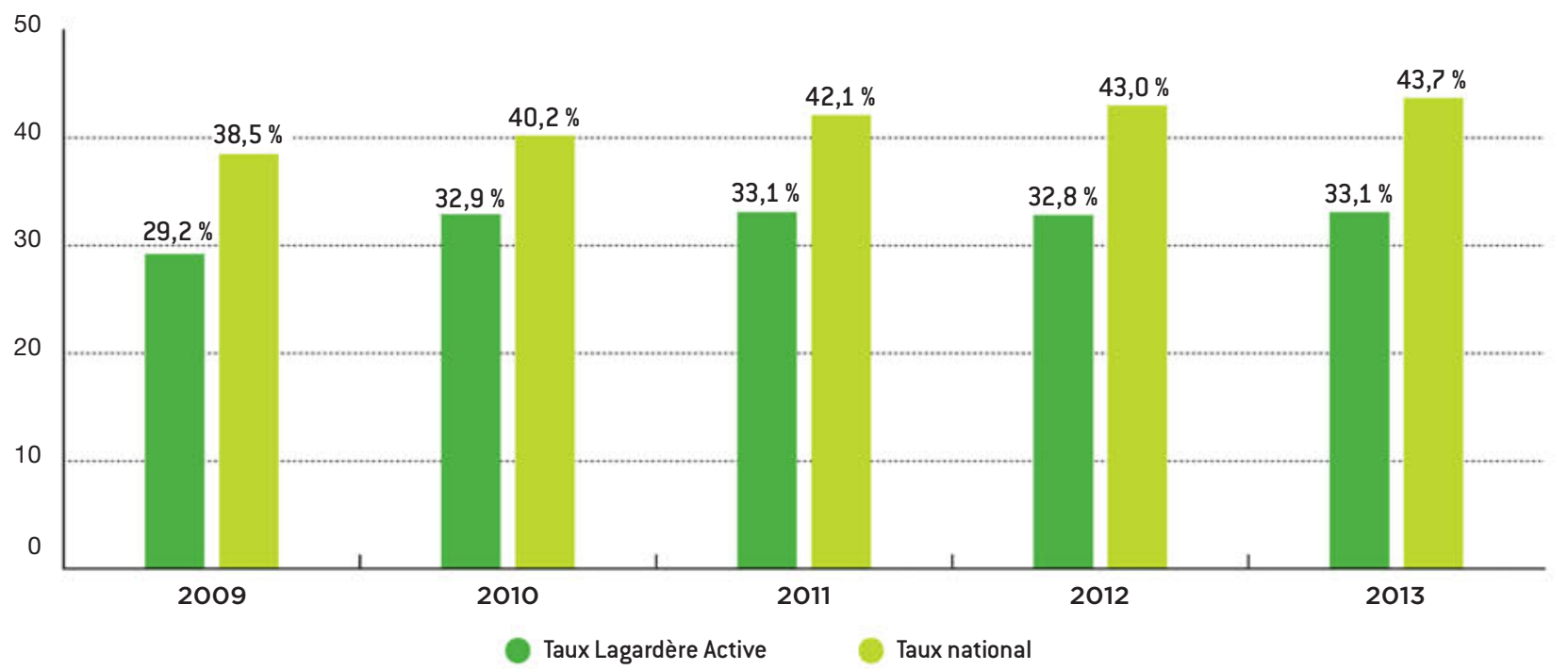



est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les directeurs de vente des titres.

Ces actions ont permis d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une dizaine d'années.

En 2013, au niveau national, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 43,7 %. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 33,1 %, soit 10 points en dessous du niveau national. Compte tenu de la baisse des ventes au numéro, le maintien des taux d'invendus en 2013 a demandé un pilotage très rigoureux et serré du nombre d'exemplaires fournis.

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

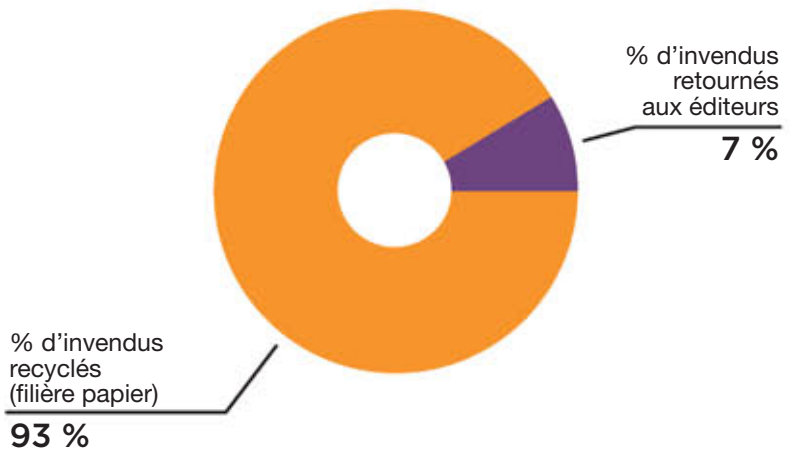



Source : étude Presstalis, décembre 2013.
Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse. À titre d'exemple, les taux d'invendus nationaux pour la période de janvier à décembre 2013 étaient de :
Actualité : 40,7 %
News : 42,8 %
Féminins : 42,7 %
Mode/beauté : 46,0 %
Auto/moto : 51,2 %
Télévision : 21,8 %
Maison : 60,2 %

Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 10 % restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande, soit pour être stockés, soit pour être remis sur le marché.

Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : près de 93 % de l'ensemble des magazines sont recyclés et seulement 7 % retournés aux éditeurs.

### Traitement des invendus chez Lagardère Active




Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent 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 Syndicat des éditeurs de la presse magazine (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, signée en juillet 2013, à laquelle Lagardère Active s'est jointe en tant que membre du SEPM, a pour objectif de fixer pour trois ans les conditions dans lesquelles les éditeurs de presse peuvent 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 ont démarré en 2013. Au total, plus de 70 pages de publicité ont été accordées à la campagne d'Ecofolio dans 23 des magazines de Lagardère Active.

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

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

Le groupe Lagardère avait entrepris en 2012 un travail d'amélioration du reporting environnemental, avec un double objectif : redéfinir les priorités environnementales du Groupe et fiabiliser le processus de calcul et de remontée des informations concernées. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'inscrire sa démarche dans une logique de progrès qui lui permet ainsi d'affiner au fur et à mesure son panel d'indicateurs et d'étendre la couverture de son périmètre. La publication des données suivra la même progression.

Pour 2013, les données publiées concernent le périmètre France qui représente 174(1) sociétés et 42 %(2) des effectifs du groupe Lagardère. Comme en 2012, les entités françaises ont pu s'appuyer sur un protocole de reporting environnemental expliquant les méthodes de calcul et les processus de remontée des indicateurs (voir note méthodologique). Ce protocole a été mis à jour et quelques indicateurs ont été ajoutés.

Les consommations d'énergie publiées en page 40 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 propre par le Groupe.

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

Votre magazine agit pour le recyclage des papiers avec Ecofolio.

**FOCUS N°5**

# *Ecofolio,* une convention pour encourager à trier les magazines

**PHILIPPE JOURDAN**
Directeur des fabrications,
Lagardère Active

***Le SEPM a signé en 2013 une convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte, au recyclage des papiers de presse, avec plusieurs partenaires dont Ecofolio. Quelles en ont été les implications pour Lagardère Active ?***

Le 18 juillet 2013, Lagardère Active s'est joint au SEPM dont elle est membre, et aux organismes professionnels de l'ensemble de la presse écrite, pour signer la convention Ecofolio. Cette convention signée pour trois ans vise à promouvoir auprès de notre lectorat le tri et le recyclage du papier via la diffusion gracieuse de campagnes de sensibilisation dans le plus grand nombre de titres de presse, tout en préservant l'exonération dont bénéficie la presse. Depuis longtemps, nous sommes conscients des enjeux écologiques liés à notre activité et cette démarche lancée par Ecofolio est en accord avec les valeurs et les engagements de notre entreprise.

***Comment avez-vous rempli cette obligation en 2013 ?***

Aujourd'hui, moins d'un papier sur deux est recyclé en France, notre but est d'aider Ecofolio à atteindre un taux de recyclage des vieux papiers de 55 % dès 2016. Pour cela nous avons en 2013 suivi les vagues de campagnes, d'été et d'hiver, d'incitation au tri et au recyclage du papier. Au total, plus de 70 pages de publicité ont été accordées à la campagne d'Ecofolio dans 23 de nos magazines. La variété de nos titres nous permet de toucher une large tranche de la population et de contribuer à une couverture de 91,2 % des Français de plus de 15 ans. Ces actions seront renouvelées au cours des trois prochaines années.

***Quelles sont les pistes pour la suite ?***

Les objectifs des signataires de la convention pour la suite sont de renforcer collectivement les investissements de la presse écrite française en faveur du développement durable et, notamment, de créer avec Ecofolio un observatoire du papier et de la presse. Cet observatoire nous offrira une meilleure connaissance des enjeux économiques et environnementaux de la filière, nous permettra de promouvoir l'écoconception, le tri et le recyclage ou encore de développer des actions innovantes pour la filière des papiers graphiques. Ce sont sur ces points et sur la poursuite des actions déjà mises en place que nous nous focaliserons durant l'année 2014.

www.ecofolio.fr

## Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2013

| Branche | Année | Gaz (kWh) | Fioul (litre) | Électricité (kWh) | Chauffage urbain (kWh) |
|---|---|---|---|---|---|
| Lagardère Publishing | 2013 | 11 436 498 | 319 753 | 15 611 817 | 3 341 070 |
| | *Rappel 2012* | *11 187 264* | *310 071* | *15 998 808* | *2 794 826* |
| Lagardère Services | 2013 | 2 060 968 | 0 | 41 731 749 | 0 |
| | *Rappel 2012* | *744 754* | *214 679* | *39 329 544* | *0* |
| Lagardère Active | 2013 | 5 786 304 | 6 050 | 15 382 137 | 1 945 000 |
| | *Rappel 2012* | *5 780 256* | *0* | *15 630 544* | *1 955 000* |
| Lagardère Unlimited | 2013 | 5 025 031 | 80 772 | 3 164 525 | 2 550 000 |
| | *Rappel 2012* | *6 655 652* | *500* | *2 939 857* | *1 730 287* |
| Hors Branches | 2013 | 14 282 | 4 757 | 4 676 141 | 410 110 |
| | *Rappel 2012* | *12 495* | *3 957* | *3 598 965* | *410 400* |
| **Total** | **2013** | **24 323 083** | **411 332** | **80 566 369** | **8 246 180** |
| | ***Rappel 2012*** | ***24 380 421*** | ***529 207*** | ***77 497 718*** | ***6 890 513*** |

Entre 2012 et 2013, certaines variations (à la hausse ou à la baisse) apparaissent dans les consommations d'énergie.

D'une manière générale, les évolutions de consommation, plus ou moins significatives selon les branches et l'énergie, peuvent s'expliquer par :

- une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités dans le reporting environnemental) ;
- une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations.

Ainsi, chez **Lagardère Services**, la forte augmentation de la consommation de gaz est liée à deux phénomènes :

- d'une part, le remplacement du système de chauffage du siège, qui est passé du fioul au gaz (ce qui explique également qu'il n'y ait plus de consommation de fioul en 2013) ;
- d'autre part, une analyse plus fine des consommations des deux entrepôts Relay.

Quant à l'augmentation de la consommation d'électricité, elle est la conséquence non seulement d'une augmentation du périmètre intégré (plus de points vente en 2013 qu'en 2012) mais également d'une évolution de celui-ci en termes d'activités (développement de l'activité restauration en 2013, plus consommatrice d'énergie que les activités traditionnelles de vente de presse).

Chez **Lagardère Unlimited**, la forte baisse de la consommation de gaz est liée à la forte hausse de la consommation de fioul, toutes deux s'expliquant par les travaux ayant lieu au Lagardère Paris Racing, sur le site de La Croix Catelan. En effet, les chaudières au gaz du site (qui chauffaient les deux piscines et le club house) ont été démontées pour être remplacées par une chaudière temporaire fonctionnant au fioul.

Enfin, pour le **Hors Branches**, la forte augmentation de la consommation d'électricité s'explique par un élargissement du périmètre, dans un des deux bâtiments du siège du Groupe, de l'ensemble des postes consommateurs d'électricité et notamment l'intégration des serveurs informatiques qui y sont installés.

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de $CO_2$, 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.

Deux des immeubles abritant les équipes de **Lagardère Active** à Levallois sont chauffés par le Levallois Energie Maintenance (LEM), comparable au système parisien.

Chez **Lagardère Unlimited**, l'un des deux sites du Lagardère Paris Racing a également recours au chauffage urbain.

En 2013, chez **Lagardère Services**, le nouvel entrepôt d'Aelia a reçu sa certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) grâce aux initiatives prises pour limiter les consommations énergétiques, comme le choix des isolants à faible densité, l'installation d'une gestion technique centralisée, des éclairages extérieurs à haut rendement et faible consommation.

Une *greenteam* a par ailleurs été mise en place au siège de Lagardère Services pour sensibiliser les employés à mener des actions simples pour économiser l'énergie et les ressources (éteindre les lumières dès que possible, réduire la consommation d'eau individuelle, privilégier les visio-conférences etc.).

Enfin, en 2013, le réseau de points de vente Hubiz a décidé d'équiper la majorité de ses réfrigérateurs de portes, notamment afin de réduire ses consommations d'énergie (voir Focus n° 7). Cette bonne pratique est également mise en œuvre chez Aelia. Elle fait l'objet d'un indicateur de suivi depuis 2013, spécifique à Lagardère Services et uniquement déployé sur la France dans un premier temps. Ainsi, en 2013, 58 % des réfrigérateurs des points de vente de Lagardère Services sont équipés de portes, ce qui constitue un ratio encourageant pour une initiative relativement récente.

## FOCUS N°6

# *Vanves,*
## un futur immeuble à haute qualité environnementale

**MYRIAM SIMONNEAUX,**
Adjointe au Directeur
de la Communication Groupe,
chargée des relations médias
France, Lagardère Publishing

***Hachette Livre a décidé de quitter Paris pour s'installer fin 2014 en proche banlieue. Votre nouveau siège social s'annonce comme très performant sur le plan écologique…***

Hachette Livre installera son nouveau siège social mondial à Vanves, rue Jean Bleuzen, fin 2014. Le bâtiment, qui est actuellement en construction à la place d'un ancien immeuble de bureaux de Hachette Livre, a été conçu par l'architecte Jacques Ferrier. Ce bâtiment, qui pourra accueillir jusqu'à 750 personnes installées actuellement dans le 15e arrondissement de Paris, s'inscrit dans une démarche globale de développement durable. L'obtention de la certification NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE® et du label de performance énergétique BBC par le bâtiment signifie que l'environnement a été pris en compte à tous les stades, depuis la conception jusqu'à l'utilisation quotidienne du bâtiment dans quelques mois.

***Quelles sont les principales caractéristiques de ce futur bâtiment à haute qualité environnementale ?***

Le projet prévoit la création d'une vaste zone d'espaces verts ainsi que des aménagements favorisant des modes de transports non polluants (stationnements pour vélos et bornes de recharge pour véhicules électriques).

En ce qui concerne les matériaux de construction, ceux dont la composition est la plus respectueuse possible de l'environnement et, dans la mesure du possible, qui sont dotés de labels environnementaux reconnus, sont privilégiés. Ainsi sont utilisés des peintures sans vernis toxiques et des produits sans Composés Organiques Volatiles (COV).

***Qu'en sera-t-il de l'exploitation quotidienne du bâtiment ?***

Un système d'« éco-gestion » du site optimisera la performance énergétique du bâtiment au quotidien. Ainsi, des panneaux solaires thermiques sur le toit fourniront 40 % de l'eau chaude des cuisines du restaurant. L'évacuation des déchets sera organisée selon le principe du tri sélectif.

www.hachette.com

FOCUS N°7

# *Hubiz,*
## fermer les portes pour économiser l'énergie

**ELIZABETH PICHIOTTINO**
Directrice Restauration,
Lagardère Services

***L'efficacité énergétique constitue un enjeu majeur pour Lagardère Services. Pourquoi avoir choisi d'équiper les réfrigérateurs de vos points de vente de portes ?***

Nous avons décidé d'équiper les réfrigérateurs du réseau Hubiz de portes, car cette mesure est bénéfique pour l'environnement, en termes de coûts et au niveau de la qualité de nos services. Nous répondons ainsi aux attentes des consommateurs et des concédants, de plus en plus sensibles à la responsabilité des enseignes en termes de développement durable. Par ailleurs, l'équipement des réfrigérateurs avec des portes se répand dans les surfaces de vente de manière générale et il serait incompréhensible qu'un acteur comme Lagardère Services reste à l'écart de ce mouvement. En 2012, la Fédération du commerce et de la distribution, qui regroupe la majeure partie des enseignes de distribution, s'est engagée à équiper 75 % des linéaires frigorifiques de portes d'ici à 2020.

***Quel bilan tirez-vous de cette opération ?***

Selon Bertrand Verguin, Directeur de l'architecture et des implantations de Relay, « cette mesure nous permet, tout d'abord, de réaliser des économies importantes. Premièrement, la consommation électrique d'un réfrigérateur muni de portes est 60 % moins importante qu'un réfrigérateur sans portes. Nos factures d'électricité s'en trouvent réduites, toutes choses égales par ailleurs. Ensuite, le prix d'achat d'un réfrigérateur doté de portes est plus faible, car celui-ci a besoin d'un compresseur frigorifique environ 60 % moins puissant que celui d'un réfrigérateur ouvert. Enfin, les coûts de maintenance sont plus faibles car le moteur d'un réfrigérateur avec portes s'use moins, celui-ci n'ayant pas à se remettre constamment en route pour maintenir le réfrigérateur à température constante ». Par ailleurs, en termes de qualité de service, la température intérieure d'un réfrigérateur équipé de portes est beaucoup plus stable, ce qui apporte une garantie supplémentaire quant à la conservation des produits, et la température du magasin est plus agréable pour le client. Nous avons à cet égard reçu un retour positif de nos clients.

***Quelles sont les prochaines étapes ?***

En ce début d'année 2014, nous avons équipé environ les trois quarts du parc de réfrigérateurs d'Hubiz en France. Nous allons désormais étendre cette mesure à l'ensemble du réseau Hubiz en France, puis à l'international. Nous comptons également le faire pour d'autres concepts.

+ www.lagardere-services.com

## 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 $CO_2$, les facteurs d'émissions 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'émissions retenus intègrent toutes les émissions liées à l'amont. Autrement dit, ce sont des facteurs d'émissions « 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 $CO_2$ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2013 (en teq $CO_2$)

| Branche | Année | Scope 1 | | | Scope 2 | | | Total Scope 1 + Scope 2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Gaz | Fioul | Total | Électricité | Chauffage urbain | Total | |
| Lagardère Publishing | 2013 | 2 676,14 | 1 023,21 | 3 699,35 | 1 124,05 | 648,17 | 1 772,22 | 5 471,57 |
| | *Rappel 2012* | *2 617,82* | *992,23* | *3 610,05* | *1 151,91* | *542,20* | *1 694,11* | *5 304,16* |
| Lagardère Services | 2013 | 482,27 | 0,00 | 482,27 | 3 004,69 | 0,00 | 3 004,69 | 3 486,96 |
| | *Rappel 2012* | *174,27* | *686,97* | *861,24* | *2 831,73* | *0,00* | *2 831,73* | *3 692,97* |
| Lagardère Active | 2013 | 1 354,00 | 19,36 | 1 373,36 | 1 107,51 | 505,70 | 1 613,21 | 2 986,57 |
| | *Rappel 2012* | *1 352,58* | *0,00* | *1 352,58* | *1 125,40* | *508,30* | *1 633,70* | *2 986,28* |
| Lagardère Unlimited | 2013 | 1 175,86 | 258,47 | 1 434,33 | 227,85 | 494,70 | 722,55 | 2 156,88 |
| | *Rappel 2012* | *1 557,42* | *1,60* | *1 559,02* | *211,67* | *335,68* | *547,35* | *2 106,37* |
| Hors Branches | 2013 | 3,34 | 15,22 | 18,56 | 336,68 | 79,56 | 416,24 | 434,80 |
| | *Rappel 2012* | *2,92* | *12,66* | *15,58* | *259,13* | *79,62* | *338,75* | *354,33* |
| **Total** | **2013** | **5 691,61** | **1 316,26** | **7 007,87** | **5 800,78** | **1 728,13** | **7 528,91** | **14 536,78** |
| | ***Rappel 2012*** | ***5 705,01*** | ***1 693,46*** | ***7 398,47*** | ***5 579,84*** | ***1 465,80*** | ***7 045,64*** | ***14 444,11*** |

Au même titre que les consommations d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre liées à ces consommations ont légèrement augmenté en 2013.

### Les Bilans Carbone® liés aux activités des branches

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

- l'indication par la direction technique sur chaque devis, en plus du coût en €, d'un poids en $CO_2$ 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. Ce dispositif a été complété sur chaque ouvrage par un lien vers un site Internet qui explique aux consommateurs de façon claire et détaillée l'ensemble de la démarche développement durable de Hachette et de ses éditeurs.

L'ensemble de ce dispositif d'étiquetage environnemental des livres a d'ailleurs valu à Hachette Livre de recevoir un Trophée de l'innovation 2013, remis par le groupe Lagardère.

Hachette Livre a par ailleurs réalisé fin 2012 son deuxième Bilan Carbone® sur le périmètre francophone. Celui-ci, grâce à la mise en œuvre des mesures issues du plan d'action du premier bilan, a pu marquer une baisse des émissions globales de 16 %. Le total des émissions est désormais de 200 000 Teq $CO_2$ et l'empreinte carbone d'un ouvrage est passée de 1,4 kg eq $CO_2$ à 1,2 kg eq $CO_2$.

### Le suivi de l'empreinte environnementale des magazines

Dans le cadre de la Commission Développement durable du Syndicat des éditeurs de la presse magazine (SEPM), **Lagardère Active** a participé à l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact environnemental des magazines, (officiellement lancé en juin 2012) destiné à mesurer l'ensemble des impacts environnementaux de l'activité d'éditeur de magazines et à engager la filière dans la voie d'une amélioration de ses pratiques. Cet outil, qui s'est avéré très technique, devrait faire l'objet d'une simplification en 2014. Parallèlement, le SEPM a mis en place sur son site Internet une rubrique dédiée aux « bonnes pratiques des éditeurs de presse magazine » en termes de RSE.

## LES EFFORTS FAITS POUR MAÎTRISER CES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

### Par la rationalisation du transport

**Lagardère Publishing** 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. En Belgique, AMP a mis en place des camionnettes et des 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.

**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 $CO_2$ (train ou bateau, lorsque cela est possible).

En 2013, la Direction des achats de Lagardère Active a ainsi procédé au rapatriement en France du titre mensuel *Picsou* qui était jusqu'alors imprimé en Italie.

Elle a également développé l'utilisation du transport multimodal (bateau/train + camion vs camion seul). En 2013, six des huit principaux fournisseurs papetiers produisant hors de France ont réalisé des livraisons par transport multimodal (bateau/train + camion) pour limiter les émissions de $CO_2$ occasionnées par le transport entre le site de production du papier hors de France et le site d'impression.

**Par des actions de réductions d'émissions de gaz à effet de serre lors de tournages de fictions**

En 2013 a été diffusée sur TF1 la série policière *Jo*, dont le tournage en 2012, grâce aux recommandations du collectif Ecoprod(1) avait permis de réduire le Bilan Carbone® de la série (580 tonnes équivalent $CO_2$ pour l'ensemble des huit épisodes). Atlantique Productions a ensuite compensé le montant de ces émissions en achetant des crédits carbone destinés à financer un projet de développement.

## C MOBILISER LES SALARIÉS AUTOUR DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

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

Chaque branche gère de façon autonome ses actions de formation 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.

Chez Hachette UK par exemple, tous les nouveaux embauchés suivent une formation e-learning incluant une information sur les pratiques de développement durable, en particulier sur l'accréditation FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

### LES ACTIONS DE TRI SÉLECTIF

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

**Chez Lagardère Publishing**, et plus précisément dans l'immeuble Garamond à Malakoff, le tri sélectif a été mis en place en 2012 pour gérer les déchets de bureaux. Sur ce même site, l'impression des documents est centralisée avec une politique d'impression « développement durable » (recto verso par défaut, sortie de l'impression sur présentation du badge, réduction des équipements).

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 en majeure partie des cartons recyclés pour son activité ;
- par ailleurs, dans les points de vente Relay, les caissiers de Relay ont pour directive de distribuer des sacs uniquement à la demande des clients. Dans ce cadre, afin de suivre au plus près cette directive, Lagardère Services s'est dotée en 2013 d'un indicateur spécifique, d'abord déployé en France. Ainsi, chez Relay France, pour 100 passages en caisse, seulement neuf sacs sont fournis aux clients, 100 % de ces sacs étant recyclables. Aelia veille aussi à avoir une politique de distribution de sacs responsables puisque 100 % des sacs distribués sont également recyclables.

## *EN AUSTRALIE, UNE POLITIQUE DE GESTION DES SACS TRIPLEMENT BÉNÉFIQUE*

En Australie, LS travel retail a conduit une campagne de sensibilisation active pour réduire la consommation des sacs plastiques, en faisant payer les sacs. Menée conjointement avec une politique de distribution de sacs uniquement à la demande, cette initiative a eu un triple effet positif. Environnemental d'abord, puisqu'il a permis de réduire la consommation de sacs plastiques dans des proportions importantes. Économique ensuite, puisque la réduction du volume de sacs distribués s'est accompagnée d'une réduction du coût de ces sacs. Solidaire ensuite, puisque le produit des ventes de sacs a été intégralement reversé à l'ONG CanTeen, partenaire de LS travel retail.

(1) Collectif réunissant principalement l'Ademe, le groupe Audiens, France TV, TF1, la région PACA…

FOCUS N°8

# *Green IT,*
## pour une maîtrise de l'impact écologique du numérique

**EMMANUEL GAUDIN**
Directeur des Systèmes d'information, groupe Lagardère

***En quoi le groupe Lagardère est-il concerné par l'impact environnemental du numérique ?***

Avec plus de 23 000 salariés dans le monde et des activités majoritairement dans le domaine des services, le Groupe a des enjeux importants au niveau de ses systèmes d'information (SI). Ceux-ci sont souvent au cœur des chaînes de création de valeur, comme par exemple les antennes radio & TV, la distribution des actifs numériques, les outils éditoriaux ou les systèmes d'encaissement en magasin. Dans d'autres cas, les Systèmes d'Information (SI) sont en soutien direct des processus métier comme dans le cas des régies publicitaires, de la gestion des données client, de la logistique d'entrepôt ou des applications financières.
Cette montée en puissance du numérique oblige plus que jamais les directions des SI à maintenir un niveau d'excellence opérationnelle, tout en maîtrisant les impacts environnementaux associés à ces enjeux, le tout dans un cadre réglementaire qui se renforce.

***Quelles initiatives ont été mises en place dans le Groupe afin de limiter cet impact ?***

Toutes les entités du Groupe ont maintenant déployé les technologies de virtualisation qui permettent une optimisation des éléments actifs (serveur, réseau, stockage données) avec des gains significatifs sur l'empreinte carbone des salles informatiques.
Par ailleurs, bonnes pratiques et niveaux de certification sont maintenant systématiquement exigés au sein des contrats d'achat de matériels ou de prestation. Citons, par exemple, les postes de travail fixe ou portable, les hébergeurs de salle informatique, les gestionnaires de solutions d'impression ou les sociétés chargées du recyclage des déchets électroniques.

***Comment envisagez-vous de progresser dans les années à venir ?***

Dès 2013, le Groupe a mis en place un plan de progrès sur le poids des D3E traités par les filières agréées en France. Si nous ne pouvons pas agir sur les phases de fabrication des matériels (qui ont le plus d'impact sur l'environnement), l'allongement de la durée de détention des terminaux fixes ou mobiles ainsi que la réparation ou le recyclage systématique sont des engagements à poursuivre.
En 2014, les nouvelles offres autour du *cloud computing* arrivent maintenant à maturité avec des contrats dédiés au monde professionnel.
Ces nouveaux modèles, où la logique économique, la richesse des fonctionnalités et la performance écologique se rejoignent, sont très attractifs pour la plupart de nos entités.

www.lagardere.com

En 2013, chez **Lagardère Active**, le tri sélectif mis en place en 2011 a permis de trier et valoriser (par recyclage ou incinération) 407 tonnes de déchets (cartons, papier, D3E, mobilier…) sur un total de 767 tonnes de déchets collectés (hors déchets alimentaires). Le tonnage de déchets triés représente 53,1 % du tonnage total collecté en 2013. Les déchets résiduels sont également valorisés par incinération (valorisation énergétique).

Conscient de l'impact qu'il génère dans le domaine du numérique, le groupe Lagardère a décidé, en 2013, de se doter d'un indicateur de suivi sur le poids des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) collectés au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage (voir Focus n° 8). Ainsi, pour 2013, 33 tonnes de D3E ont été collectées parmi différentes entités du Groupe en France afin d'être recyclées.

## 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 travel retail, 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, 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 promotion de 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 DES CONTENUS

**Lagardère Publishing** publie des romans, des essais, des récits, des documents, des livres pratiques, des livres pour la jeunesse, des dictionnaires dans une douzaine de langues, dans tous les pays, reflétant toutes les opinions autorisées par la loi.

Une grande diversité de sensibilités et d'opinions règne ainsi chez l'ensemble des éditeurs, qui peuvent publier des ouvrages défendant des thèses opposées sur un même sujet, ce qui garantit le pluralisme et nourrit les débats de société.

L'accord signé entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France est exemplaire en termes de promotion de la diversité culturelle et de diffusion du patrimoine littéraire. Il permet en effet aux lecteurs d'avoir accès chez leurs libraires à des dizaines de milliers de livres anciens du patrimoine de la BnF, grâce à l'impression à la demande de ces ouvrages préalablement numérisés par Gallica[1] (voir Focus n° 10).

Chez **Lagardère Services**, l'ensemble du réseau de Travel Retail de Lagardère Services, qui opère dans 26 pays, développe de plus en plus (y compris dans ses activités de restauration) des offres commerciales de produits locaux.

Le concept des boutiques de souvenirs dans les aéroports Discover Store, créé et diffusé au niveau mondial, contribue par exemple à la promotion des diversités locales par la mise en avant de produits régionaux. Par ailleurs, 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 et contribue ainsi à la promotion de la diversité culturelle et des opinions. Au Canada, par exemple, LMPI distribue des titres issus de vingt nationalités différentes.

**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.

### *DES CONTENUS DIVERS DANS LE MONDE ENTIER*

Les 78 licences du magazine *Elle*, (*Elle Décoration, Elle à Table, Elle Men* et *Elle Girl* à l'international) à travers 43 pays contribuent à la promotion de la diversité culturelle. Il en est de même des productions de programmes audiovisuels de Lagardère Entertainment qui sont vendus à plus de 58 pays diffusant en langue locale (doublée et sous-titrées). Quant au pôle Radio de Lagardère Active, ses 17 radios émettent également en dehors de la France à travers 5 pays (Allemagne, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie).

(1) Gallica est la bibliothèque numérique de la BnF.

# FOCUS N°9

# *RSE des médias,*
## un forum et un guide pour expliquer les enjeux

**ISABELLE JUPPÉ**
Directrice déléguée
au Développement durable,
groupe Lagardère

***Avec d'autres groupes de médias français et en partenariat avec l'ORSE, le groupe Lagardère a participé à l'élaboration d'un guide pratique sur la RSE des médias. Dans quel but ?***

Dans tous les secteurs de l'entreprise, on assiste à une montée de l'attention des observateurs sur les sujets de RSE. Le secteur des médias n'y échappe pas, mais les enjeux RSE spécifiques de ce secteur, dont l'impact immatériel sur la société est très important, sont plus difficiles à identifier que ceux des secteurs industriels classiques. C'est l'une des missions de ce guide de présenter les enjeux – notamment sociétaux – de ces entreprises orientées vers la création, la production et la distribution de contenus (écrits, audiovisuels, numériques…) vers des publics très variés et d'évaluer leur degré de matérialité.

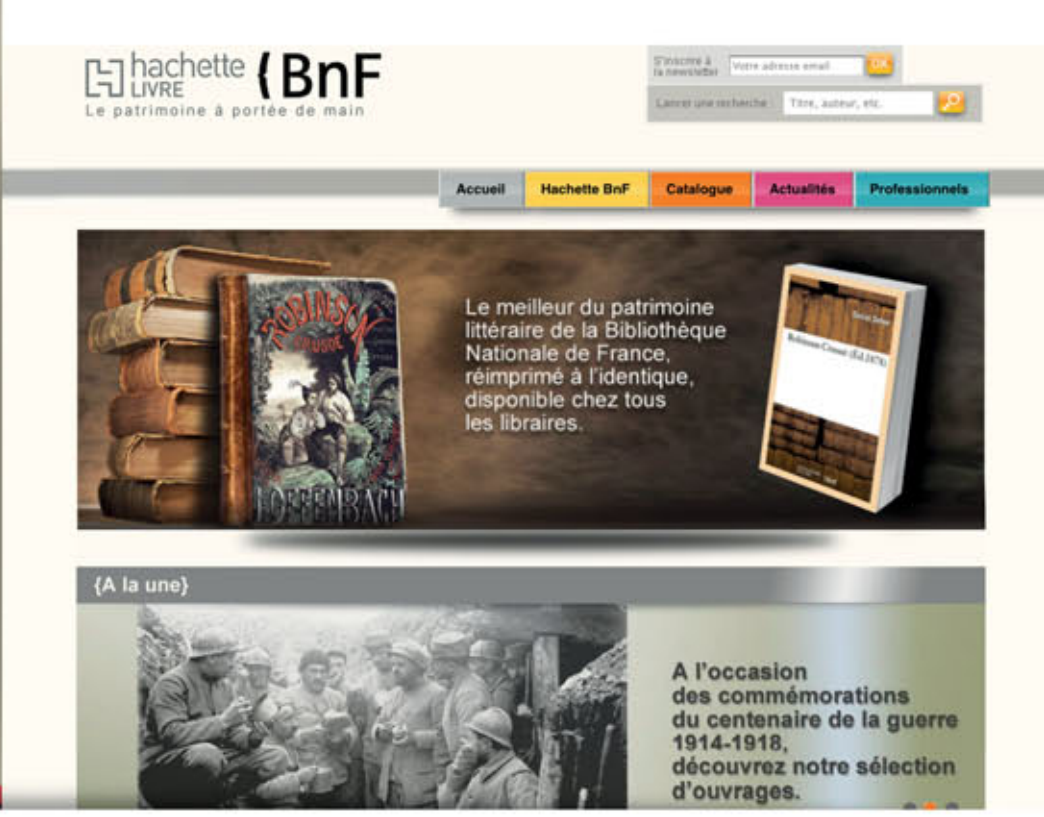
***Quels sont les principaux enjeux de RSE spécifiques aux médias ?***

Au-delà de la mise en perspective du secteur des médias, tant sur le plan économique que réglementaire, le document propose aussi des fiches pratiques avec une approche opérationnelle des différents enjeux, appuyée sur un partage de bonnes pratiques. Les thématiques évoquées dans ce guide vont de l'accessibilité des contenus à la sensibilisation du public au développement durable, en passant par la protection de la jeunesse, l'éducation aux médias, la représentation de la diversité dans les contenus, l'éthique journalistique… Autant de sujets qui parlent à nos médias. Europe 1 et Gulli ont ainsi participé à l'élaboration du site du CSA sur l'éducation aux médias, Lagardère Active s'est lancée dans un vaste chantier sur la diversité, nos chaînes jeunesse sont à l'avant-garde de l'accompagnement de la jeunesse…

***Comment la démarche du Forum va-t-elle se poursuivre ?***

Ce document, qui est destiné à l'ensemble des parties prenantes du secteur des médias, a vocation à s'enrichir régulièrement. De nouvelles thématiques, comme celle de la protection des données personnelles ou encore celle de la publicité responsable, vont être développées. Plus largement, le travail de réflexion en commun entamé entre les différents groupes de médias du Forum va s'intensifier tout comme le partage avec les groupes du même type à l'étranger, comme le CSR media Forum (équivalent anglo-saxon du forum français). Au-delà de la sphère RSE, le dialogue qui s'est instauré entre responsables RSE des différents membres du forum est destiné à s'ouvrir plus largement vers les opérationnels des médias et l'ensemble de la société civile.

+ www.orse.org




**FOCUS N°10**

# *Hachette-BnF*

## Un coup de jeune pour les trésors du patrimoine

**RONALD BLUNDEN**
Directeur de la Communication et du Développement durable, Lagardère Publishing

***En quoi consiste l'accord passé entre la BnF et Hachette ?***

Un nouveau chapitre s'ouvre pour des milliers de livres anciens de la Bibliothèque nationale de France qui retrouvent le chemin des librairies : Hachette Livre s'est associé à la BnF pour proposer un service permettant de réimprimer, à l'identique et à l'unité, des trésors du patrimoine littéraire et historique français puisés dans des collections rares de livres anciens. Ainsi, plusieurs milliers d'ouvrages publiés entre le XV^e^ et le XIX^e^ siècle et sélectionnés parmi les titres les plus consultés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF, peuvent désormais être commercialisés par l'ensemble du réseau des libraires.

***Grâce à cette initiative, Hachette fait œuvre de préservation du patrimoine littéraire et historique ?***

En effet, ce catalogue inédit couvre de nombreux thèmes tels que l'art, l'artisanat, l'histoire de France, la littérature, la philosophie, la musique, la généalogie, la gastronomie... Lecteurs éclairés, chercheurs, amateurs et passionnés y dénicheront des ouvrages rares, comme *L'Art des jardins* par Édouard André, somme de vingt années de recherches qui a contribué à former de nombreuses générations de paysagistes, *La Bonne Cuisine française* d'Émile Dumont, un ouvrage primé à l'Exposition universelle de 1889 et réédité 32 fois au début du XX^e^ siècle, l'édition 1858 du *Traité pratique et raisonné des plantes médicinales indigènes* de François-Joseph Cazin, ou encore une édition de 1484 des fables d'Esope, traduite du latin en français et comportant des illustrations remarquables.

***Concrètement, comment fait le lecteur ?***

Un site Web dédié www.hachettebnf.fr permet à l'utilisateur de consulter par thématiques l'ensemble des références disponibles dans le catalogue et de visualiser un extrait de chaque ouvrage avant d'en commander un exemplaire chez le libraire de son choix. Ces ouvrages vendus à des prix allant de 6 € à 40 € sont livrés dans les librairies dans les mêmes délais qu'un exemplaire prélevé sur stock grâce à « l'impression à la demande », une technologie numérique qui permet d'imprimer un seul exemplaire en quelques heures.

+ www.hachettebnf.fr

En France, les débats organisés par **Lagardère Active** sur les antennes des radios ou les chaînes de télévision, ou encore dans les colonnes des magazines, ainsi que les thématiques abordées dans les productions audiovisuelles, contribuent également à la promotion du pluralisme des opinions. Par ailleurs, les médias du Groupe organisent régulièrement des événements, (comme le forum Elle Active, ou encore les débats du magazine *Parents*, ou la diffusion du concert de la Tolérance), qui accompagnent la société dans ses grands bouleversements.

## LA REPRÉSENTATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES CONTENUS DE LAGARDÈRE ACTIVE

*« Les métiers que nous faisons (information et divertissement) sont en prise directe avec la société. Il est dès lors inenvisageable que nous ne soyons pas à l'unisson de celle-ci ».*

**DENIS OLIVENNES**

Président du Directoire de Lagardère Active

Un des domaines d'action du chantier Diversité Active lancé en 2013 chez Lagardère Active concerne la représentation de la diversité dans les contenus. Pour le club Averroes, Lagardère Active a ainsi réalisé en 2013 un rapport qui analyse pour chacune des marques la façon dont le média assure une bonne représentation de la diversité culturelle ou des origines, des femmes et du handicap.

En fonction de leurs cibles, de leur support ou de leur ligne éditoriale, les médias sont concernés de diverses manières : les rédactions, les thèmes abordés, les personnalités mises en avant, l'iconographie du journal et du site, l'univers publicitaire…

À titre d'exemple, pour Gulli, qui a signé la charte de la Diversité en 2010, cet engagement (qui fait l'objet d'une déclaration annuelle au CSA) passe notamment par la signature de contrats de coproduction, de préachat et de production exécutive comportant une clause exigeant du « *producteur [qu'il] veille dans les choix éditoriaux du programme à assurer une représentation de la diversité de la société française* » tant pour les personnes présentes à l'écran (public, candidats, animateurs et animatrices, comédiens etc.) que pour les thèmes abordés dans le cadre du programme. La diversité est également incarnée par la mascotte de la chaîne, Gullia, jeune métisse originaire de La Réunion, très présente sur le site dans un rôle de citoyenne active (notamment sur l'environnement) et qui accompagne de nombreux projets et ouvrages dédiés aux jeunes publics.

## *LA RÉDACTION DE ELLE FORMÉE À LA DIVERSITÉ*

Suite à la restitution de l'audit Diversité au Comité Exécutif de Lagardère Active, une priorité relative à la diversité liée aux origines a été fixée. Les directrices RH de chaque *business unit* ont eu pour mission d'organiser des « formations experts » qui ont débuté pour Lagardère Entertainment et le pôle Radio TV. En novembre 2013, 43 experts de ces entités ont été formés et sensibilisés à la représentation de la diversité dans les contenus pour un total de 172 heures de formation. En janvier 2014, c'est toute la rédaction de *Elle* qui a suivi cette sensibilisation qui va se poursuivre courant 2014.

## LA 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) 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 donc 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).

Chez **Lagardère Services**, une vigilance particulière est également portée à toute publicité (affiches, mise en avant d'objets promotionnels) dans les boutiques de l'ensemble du réseau.

## LA PROTECTION DE LA JEUNESSE

Chez **Lagardère Publishing**, au-delà de leur activité d'éditeur, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre (en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture) qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif, au travers d'études et enquêtes ou encore de colloques ou débats, visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants.

Parallèlement aux actions de cette association, les éditeurs jeunesse de Lagardère Publishing animent de nombreux sites destinés aux jeunes. Ainsi en est-il de Hatier avec, par exemple, Ratus Poche pour les six-huit ans, qui propose des jeux en ligne et des cartes postales numériques à envoyer, ou encore Annabac.com, son site de préparation aux examens pour les élèves de la 3e à la Terminale, qui a totalisé plus de 20 millions de pages vues en 2013.

Les diffuseurs radio et TV de **Lagardère Active** veillent au respect des lois et des 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.

La dimension éthique est une préoccupation de premier ordre pour les chaînes Jeunesse du Groupe, en raison de la spécificité de leur ciblage et de la relation de confiance d'une exceptionnelle

qualité qui les unit aux enfants, tout autant qu'aux parents et/ou aux éducateurs.

Cette responsabilité particulière s'inscrit non seulement dans le cadre des conventions qu'elles ont conclues avec le CSA, mais aussi dans une démarche déontologique particulière et de bonnes pratiques qui s'imposent à ces chaînes et à l'ensemble de leurs collaborateurs.

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…

Gulli propose par ailleurs un abonnement à un navigateur entièrement sécurisé à l'attention des 3-12 ans, paramétrable et contrôlable par les parents qui peuvent choisir le contenu, la durée d'utilisation et fermer le logiciel avec leur mot de passe.

Plus encore, les chaînes Gulli et TiJi ont chacune mis en place un comité d'éthique, composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

## *UN COMITÉ D'ÉTHIQUE RENOUVELÉ CHEZ GULLI*

Le Comité d'Éthique de Gulli a été entièrement recomposé en 2013 afin d'impulser un souffle nouveau. Cette instance est désormais présidée par une productrice audiovisuelle, journaliste, ancienne déléguée générale à la jeunesse de France 2 et France 3, et ancienne membre du Collège du CSA, de 2003 à 2009, où elle présidait en particulier le groupe de travail Jeunesse et Protection de l'enfance. Le Comité compte également parmi ses membres des experts en psychologie des jeunes enfants : un pédopsychiatre renommé, un sociologue, une professeure des écoles, une journaliste spécialisée et, enfin, exerçant également la fonction de secrétaire du Comité, un juriste spécialisé dans l'audiovisuel et ancien directeur des études du CSA. Le premier travail de ce Comité a été de travailler à l'élaboration d'une Charte de Déontologie qui devrait être finalisée courant 2014.

Enfin, les chaînes Jeunesse 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 cellule familiale.

## *LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE TIJI*

Le Comité d'Éthique de TiJi, qui réunit notamment un pédopsychiatre, un psychologue et une responsable associative, s'est particulièrement intéressé en 2013 à la relation de la chaîne avec les parents. Il a souligné l'importance de valoriser dans les programmes le rôle des pères à égalité de celui des mères. Il a également étudié les programmes originaux mis à l'antenne au cours de la saison et a émis plusieurs suggestions relatives à de nouvelles productions et au rayonnement de la chaîne dans l'espace public.

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 existe depuis 2007.

## LA PRÉVENTION DE L'OBÉSITÉ

Les trois chaînes Jeunesse de Lagardère Active, Gulli, Canal J et TiJi sont conscientes de leur responsabilité éditoriale en matière de promotion d'une alimentation saine et équilibrée, et de lutte contre l'obésité vis-à-vis de leurs téléspectateurs.

À ce titre, elles s'étaient engagées dans la démarche lancée sur ce thème par les autorités publiques et le Conseil supérieur de l'audiovisuel en signant le 18 février 2009 la première Charte alimentaire(1) pour une durée de cinq ans.

Depuis 2009, les trois chaînes ont ainsi déployé une approche globale de valorisation d'une alimentation saine et équilibrée, à l'antenne, sur les supports numériques et hors médias. Elles sont notamment à l'origine de la diffusion en cinq ans de près de 1 174 heures de programmes(2) de prévention.

(1) Charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision.
(2) De 2009 à 2012, volumes validés par le CSA : 2009 : 117 h 23 ; 2010 : 221 h 50 ; 2011 : 252 h 09 ; 2012 : 271 h 08. Pour 2013, volume sous réserve de validation par le CSA : 314 h 49.

En 2013, pour la cinquième et dernière année d'application de la charte de 2009, les trois chaînes Jeunesse du groupe Lagardère Active ont valorisé auprès du Conseil, un volume de diffusion[1] de 314 heures et 49 minutes de programmes de prévention faisant référence pour la plupart d'entre eux aux repères du Plan national nutrition santé (PNNS) et renvoyant tous vers le site www.mangerbouger.fr.

## *UNE NOUVELLE CHARTE ALIMENTAIRE SIGNÉE EN 2013*

En 2013, les trois chaînes Jeunesse de Lagardère Active ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'un nouveau texte et réaffirmé leurs engagements en souscrivant à la nouvelle charte conclue le 21 novembre 2013. Celle-ci, en vigueur depuis le 1er janvier 2014 pour une nouvelle période de cinq ans, comprend 14 engagements et prévoit des volumes horaires annuels plus élevés, de 30 à 40 heures pour chaque chaîne, avec une possibilité de mutualisation entre les trois chaînes.

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

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

## *EUROPE 1 SE MOBILISE*

La détention depuis le 6 juin 2013 des journalistes d'Europe 1 Didier François et Édouard Elias en Syrie, ainsi que des autres journalistes otages, porte atteinte au droit international et à la liberté essentielle d'informer, et illustre tragiquement la nécessité du combat quotidien pour la liberté de la presse. Pour souligner l'attention portée sans répit à la libération des journalistes, le comité de soutien et les équipes d'Europe 1 ont organisé de nombreux événements de mobilisation depuis le 6 juin 2013.

Depuis 1984, le Prix Jean-Luc Lagardère du journaliste de l'année, anciennement nommé Prix Louis Hachette, a été décerné à plus d'une centaine de journalistes pour la qualité de leurs reportages, éditoriaux, dessins ou portraits parus dans la presse. Ce prix récompense l'excellence journalistique par une dotation de 10 000 €.

Le prix 2014 a été remis le 13 février à Jean-Philippe Rémy et Laurent Van der Stockt, pour leurs reportages (écrits et photos) sur la tragédie syrienne parus en 2013 dans *Le Monde*. Ils ont notamment témoigné de l'usage d'armes chimiques par les forces de Bachar el-Assad.

Chez **Lagardère Services**, le réseau Relay soutient depuis plusieurs années l'engagement de l'association Reporters sans Frontières pour la liberté d'expression, c'est-à-dire le droit d'informer et d'être informé, conformément à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

Le 43e numéro de *100 ph*otos pour la liberté de la presse, dédié à l'artiste et dissident chinois Ai Weiwei, a été mis en vente en septembre 2013 dans les boutiques Relay. Grand photographe chinois mais aussi architecte, sculpteur et réalisateur, Ai Weiwei dénonce toute forme d'entrave à la liberté d'expression.

Les 9,90 € que coûte ce recueil de 100 photos sont intégralement reversés à l'association pour mener ses actions en faveur de la liberté de la presse : assistance aux journalistes et à leurs familles, aux médias en difficulté, etc.

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.

(1) Volume proposé pour l'exercice 2013 à la validation du Conseil en janvier 2014.

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

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

L'accessibilité des médias concerne la possibilité pour chacun d'utiliser, lire, écouter, voir, commenter, partager, voire contribuer à tout type de média. Des entraves de différentes natures (physiques, sociales, financières, géographiques ou générationnelles) peuvent perturber ou empêcher cet usage. La « fracture numérique » par exemple – qui tient une partie du public à l'écart des outils et pratiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication – peut relever de plusieurs de ces causes.

**Lagardère Publishing,** via Audiolib, sa marque de livres audio, créée en 2008, permet l'accès des malvoyants aux contenus de fiction, mais également de non-fiction (ouvrages de développement personnel notamment). Le catalogue Audiolib comptait 310 titres à fin 2013, dont 56 publiés en 2013. Ces livres audio permettent d'aider les malvoyants mais aussi les gens qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Audiolib améliore régulièrement l'accessibilité pour les malvoyants sur son site Internet. En 2013, Audiolib a établi des partenariats/mécénats sous forme de dons de livres audio avec plusieurs associations, comme Confluences, Lire dans le Noir, Les non-voyants dans leur drôles de machines.

Chez **Lagardère Active**, toutes les chaînes sont tenues de respecter des engagements en faveur des sourds et malentendants, mais les initiatives des chaînes Jeunesse vont au-delà des obligations. Ainsi, le volume d'heures de programmes sous-titrés à destination des sourds ou malentendants en 2013 a représenté 40,80 % du temps d'antenne annuel des programmes de Gulli (alors que l'obligation stipulée dans sa convention avec le CSA est de 20 %), et a représenté 41,85 % des programmes annuels de Canal J (alors que l'obligation stipulée dans la convention de la chaîne avec le CSA est de 10 %).

Par ailleurs, Gulli et Canal J ont poursuivi en 2013 la diffusion des deux émissions *Mes tubes en signe,* programme musical qui propose d'apprendre des chansons en langue des signes*,* et *Fais-moi signe*, programme d'apprentissage de la langue des signes.

Quant à la chaîne des tout petits, TiJi, elle a diffusé la saison 1 de *Fais-moi signe* et lancé en septembre une nouvelle émission d'apprentissage du langage des signes, *Signe avec Rémi*, tout en proposant également trois émissions de sa grille traduites en langue des signes.

### *SIGNE AVEC RÉMI*

Le 19 septembre 13, à l'occasion de la journée internationale de la surdité, TiJi a lancé sa nouvelle émission, originale et inédite en France, *Signe avec Rémi* : programme de quatre minutes co-présenté par Rémi, chanteur pour enfants, et Aliza, comédienne sourde, qui font découvrir et apprendre un certain nombre de signes de la LSF(1) autour des comptines préférées des enfants. Durant ces quatre minutes, Rémi présente la comptine du jour, Aliza apprend ensuite à Rémi et aux téléspectateurs quelques signes en relation avec la comptine du jour. Et c'est parti pour découvrir le clip de la comptine avec Aliza qui signe et Rémi qui chante. En cas de doute sur certains signes, pas de panique, puisque Rémi les reprend tous pour une petite révision à la fin du programme.

## ÊTRE À L'ÉCOUTE DES DIFFÉRENTS PUBLICS

Cette écoute se manifeste de différentes manières selon les branches.

Chez **Lagardère Publishing**, qui ne vend aucun produit ou service directement au consommateur, ce sont plutôt les auteurs qui dialoguent avec leurs lecteurs via leur propre blog. Certains éditeurs, comme Hatier ou les éditeurs jeunesse, ont néanmoins eux aussi développé des sites où peuvent se retrouver les lecteurs ou les enseignants.

Ainsi, chez **Lagardère Services**, les études de satisfaction des clients sont largement répandues (sous forme d'études menées dans les différents pays directement auprès des consommateurs). Les réseaux sociaux sont également de plus en plus utilisés (via notamment des pages Facebook pour la plupart des enseignes) qui permettent de poursuivre le dialogue engagé avec les clients. Le programme de qualité Oscar (Ouvrir, Sourire, Considérer, Accompagner, Remercier), déployé dans l'ensemble du réseau Aelia, permet également de mesurer (grâce au sondage des visiteurs mystères qui évaluent les vendeurs selon 42 critères) le degré de satisfaction des clients.

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 courriers des lecteurs, pages Facebook de chaque marque…

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 notamment chez 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.

En 2013, dans le cadre des chantiers de transformation de Lagardère Active, un nouveau chantier CRM(2) a été lancé afin de mettre en place des actions complémentaires aux contenus des médias pour fidéliser les clients (voir Focus n° 12), notamment au travers de clubs de fidélité visant à leur offrir des contenus, services, cadeaux, et privilèges en fonction de leur engagement avec la marque.

(1) LSF : Langue des Signes Française.
(2) Customer Relationship Management.

FOCUS N°11

# *Chine,*
## quand des salariés s'engagent pour l'accès de tous à la culture

**JOSIE TU**
Responsable Marketing et Communication, LS travel retail China

***Comment Lagardère Services travel retail China intègre-t-elle les orientations développement durable de Lagardère Services ?***

La priorité donnée au développement durable par Lagardère Services est bien illustrée par les actions menées au sein de sa filiale chinoise LS travel retail China qui exploite notamment des librairies en zone de transport. Une mission essentielle de Lagardère Services est de favoriser l'accès de tous, partout, à la diversité des idées et des cultures. C'est pourquoi LS travel retail China a établi un partenariat avec la China Social Welfare Foundation (CSWF) pour soutenir son initiative « Envoyez vos livres dans les villages ». Elle a ainsi mené en 2013 une action humanitaire pour les enfants de certaines zones rurales de Chine.

***Comment s'est déroulée cette opération ?***

Plusieurs actions conjointes ont été menées :

- d'une part, une correspondance régulière entre des membres du personnel LS travel retail China et des enfants scolarisés à Pizhou, ville située à l'est de la Chine, dans la région pauvre du Jiangsu. De très nombreuses lettres, écrites à la main, ont été échangées entre ces élèves et les salariés, qui ont également envoyé des cadeaux aux enfants ;
- d'autre part, l'envoi gratuit par LS travel retail China, de livres et de vêtements destinés à des personnes démunies, vivant dans des régions rurales de Chine ;
- enfin, en août 2013, la visite de sept collaborateurs de LS travel retail China, à des enfants de la ville de Xinglou, située dans la région du Jiangsu. Et c'est en mains propres qu'ont été remis à ces enfants des livres, des fournitures scolaires, ainsi que des lettres rédigées par d'autres membres de LS travel retail China.

***Comment les salariés de LS travel retail China ont-ils vécu cette aventure ?***

Toutes ces actions ont représenté un investissement et un enrichissement personnel pour chaque membre de LS travel retail China. Tous se sont dits extrêmement fiers d'avoir pu, à travers une relation directe et personnelle, aider des enfants déshérités, à accéder à la connaissance.

+ www.lsaspac.com

**FOCUS N°12**

# *CRM*

## Un nouveau chantier pour fidéliser les clients

**OLIVIER BOUTIN**
Directeur des Opérations Numériques, en charge du projet CRM Lagardère Active

***Votre chantier CRM replace le client au cœur de la stratégie de Lagardère Active. En quoi ce chantier consiste-t-il ?***

Cette initiative a été lancée en 2013, Denis Olivennes souhaitant positionner les clients (auditeurs, téléspectateurs, lecteurs, internautes) comme le quatrième actif de la branche (aux côtés de nos marques, de nos contenus et de nos annonceurs) afin de mettre en place des actions pour les fidéliser.
Le prérequis est de recueillir un maximum d'informations sur eux (identité, usages, préférences, rythme de consommation) afin de leur proposer, à travers un contact personnalisé, les contenus et services qui les intéressent le plus.
Notre ambition est double : protéger la valeur des clients les plus rémunérateurs et développer celle des clients à potentiel.

***En quoi une connaissance plus approfondie de vos clients constitue-t-elle un enjeu à la fois de business et de responsabilité ?***

Identifier nos clients et mieux comprendre leurs goûts, leur fréquence et leurs canaux de consommation nous permet de mieux répondre à leurs attentes, de renforcer leur attachement et ainsi développer leur consommation.
Sur la collecte de données, notre parti pris a été de travailler sur une base de clients qui ont fait la démarche de s'inscrire à nos clubs de fidélité. Si la collecte et l'exploitation de ces données sont réalisées dans le respect des règles de la CNIL, notre responsabilité va au-delà et nous sommes très attentifs à la pertinence des messages que nous leur adressons, ainsi qu'au rythme auquel nous les sollicitons. Notre volonté est de renforcer leur attachement à nos marques et non de les polluer par des messages peu adaptés.

***Comment allez-vous concilier maximisation de la collecte et protection des données ?***

Dès le lancement du chantier, la Direction Numérique de Lagardère Active a été consciente de l'importance de l'enjeu. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, des mesures sont d'ores et déjà mises en œuvre :

- les données sont stockées dans des *data centers* intégrant systèmes de protection physique des installations, systèmes de sauvegarde des données et fire-wall ;
- l'accès aux solutions et aux données se fait pour les utilisateurs à travers des mots de passe et une gestion des droits par profil ;
- les fournisseurs de solutions de stockage et d'exploitation de base de données garantissent contractuellement un niveau de sécurité maximal.

+ www.lagardere.com

## 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. Opportunités de fidélisation des clients, opportunités de nouveaux contenus et de nouveaux modèles de monétisation de ces contenus. 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.

# *INNOVATION, LAGARDÈRE INVESTIT DANS LE CAPITAL-RISQUE*

Dans le cadre de sa politique d'open innovation et de sa stratégie digitale, le groupe Lagardère a investi 11 millions d'euros dans un fonds de capital-risque lancé par Idinvest Partners en octobre 2013. Ce fonds, visant une capacité d'investissement de 100 millions d'euros, a vocation à investir majoritairement dans les start-up du digital en Europe. Ce partenariat, coordonné par Lagardère Innovation, renforce sa capacité de veille et d'anticipation sur les technologies, les usages et les modèles économiques disruptifs, et permet de nouer des partenariats avec les jeunes entreprises innovantes, pour explorer de nouvelles opportunités dans ses métiers existants, mais aussi dans des secteurs adjacents ou complémentaires.

### LES FORMATIONS OU SENSIBILISATIONS AUX OUTILS NUMÉRIQUES

L'un des premiers défis que doit relever le groupe Lagardère est la mise à niveau de ses équipes confrontées quotidiennement aux outils numériques en perpétuelle mutation. De nombreuses formations ou séances de sensibilisation sont ainsi consacrées au numérique.

Chez **Lagardère Publishing,** par exemple, un forum du numérique a été lancé en 2012, en partenariat entre la Direction des Ressources humaines et la Direction Numérique, à destination des collaborateurs et responsables qui sont directement en prise avec le processus de création numérique et de promotion numérique des ouvrages. Des rencontres sont ainsi organisées tous les deux mois avec des experts des questions numériques ou des acteurs de la vie économique très impliqués sur ces questions.

Chez **Lagardère Active**, c'est un autre type de cycle de formation, *Le Digital pour tous*, qui a été lancé à l'automne 2013, à destination de l'ensemble des collaborateurs de HFM et Europe 1 (voir Focus n° 13). En 2013, un important programme de formation « Marketing Digital », mené par Weborama, a également été mis en place en 2013 à destination de 200 collaborateurs de Lagardère Publicité et une session pour 100 collaborateurs est prévue en 2014.

### LA MISSION D'ÉDUCATION AUX MÉDIAS ET DE *DIGITAL LITTERACY*

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. Plusieurs programmes ou émissions sont ainsi diffusés sur les différents supports pour donner les clés de compréhension de ce nouveau monde numérique qui fascine et effraie à la fois. Ainsi en est-il par exemple de l'émission *Des clics et des claques* diffusée tous les soirs sur Europe 1 ou encore de l'émission *Parents, un jeu d'enfant* diffusé sur Gulli avec des numéros comme « Internet, je maîtrise » ; « Touche pas à ma console » ; ou « T'chat sur Internet ». Ainsi en est-il également du blog *Ma vie Numérique* sur le site de *Psychologies magazine*, dans le cadre de la participation du magazine au Digital Society Forum lancé par Orange en 2013.

Le CSA a lancé en novembre 2013 un site Éducation & Médias qui a pour objectif de faire découvrir, comprendre et décrypter les médias audiovisuels et leurs pratiques au public grâce à des informations simples et des outils concrets.

Ce site étant réalisé avec la participation des acteurs audiovisuels, Lagardère Active a ainsi mis à disposition du CSA ses radios et chaînes de télévision pour la création de contenus éducatifs (voir Focus n° 14).

### 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.

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 il 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 des sites : *« opt-in »* (case à cocher si l'internaute souhaite être démarché) ;
- règles de commercialisation des bases de données ;

**FOCUS N°13**

# *Le Digital pour tous,*
## pour décrypter les outils numériques

**THIERRY ORSONI**
Directeur de la Communication,
Lagardère Active

***Vous avez lancé en 2013 un nouveau cycle de sensibilisation au numérique à l'intention de vos équipes. Pour quelles raisons ?***

Nous vivons une véritable mutation de nos métiers qui implique la maîtrise de nouveaux outils numériques, d'un nouveau vocabulaire, pour de nouveaux usages. La Direction de la Communication de Lagardère Active a donc mis en place, à la rentrée 2013, *Le Digital pour tous* qui permet, d'une manière pédagogique et conviviale, de donner les clés indispensables pour comprendre et accompagner cette révolution numérique. Ce rendez-vous mensuel permet à Laurent Guimier et ses invités, experts dans leurs domaines, de venir présenter un thème et de répondre à toutes les questions, mêmes les plus élémentaires, afin de favoriser la transmission du savoir numérique.

***Comment se sont déroulées les premières sessions ?***

Dès la première session consacrée à la « Réalité augmentée », *Le Digital pour tous* a remporté un réel succès auprès des collaborateurs de Lagardère Active et accueille chaque mois environ 130 personnes. Après la « Réalité augmentée » en septembre 2013, ont été abordés « les réseaux sociaux », « les analytics », « Vidéo, second écran, social TV », « le CRM », « le native advertising », « le e-commerce ». La rencontre est ensuite diffusée en VOD sur Planet, le nouvel intranet de Lagardère Active.

***Au-delà des aspects techniques de plus en plus pointus, comptez-vous élargir vos master class à l'impact sociétal de ces évolutions technologiques ?***

À chaque *master class*, une attention toute particulière est portée au respect de la vie privée, à la responsabilité de l'internaute, à la protection des données… L'apprentissage de nouveaux usages implique forcément une vigilance accrue dans nos comportements. Ainsi, en plus des formations dédiées, nous sensibilisons les collaborateurs à la notion d'empreinte numérique, à la séparation public/privé. On note d'ailleurs de nombreuses interrogations de la part des salariés. Les « analytics » posent par exemple la question de l'indépendance des journalistes face aux statistiques toujours plus précises sur les attentes des lecteurs. Si c'est un formidable outil d'aide à la décision pour maximiser l'audience d'un site, il est important de savoir que le choix final des articles mis en « une » reste réservé à l'équipe éditoriale !

+ www.lagardere.com

**FOCUS N°14**

# *Éducation aux médias,*
## Gulli accélère sur le numérique

**GÉRALD-BRICE VIRET**
Directeur délégué des chaînes France et international, Lagardère Active

***Comment Gulli traite-t-elle de l'éducation aux médias ?***

Notre approche pédagogique couvre deux volets :
1. la découverte de l'univers audiovisuel ;
2. la compréhension du rôle et du fonctionnement des médias, notamment en matière de transmission des savoirs et de traitement de l'information.

En 2014, Gulli souhaite étendre son intervention aux nouveaux médias (Internet et réseaux sociaux), dont l'accessibilité s'avère pratique, mais crée une problématique d'exposition à des contenus et échanges potentiellement risqués. Gulli vient d'entamer une réflexion visant à fédérer, autour de sa marque, des initiatives citoyennes, associatives, institutionnelles, et à promouvoir conseils et bonnes pratiques.

En mars 2014, la chaîne participe également, en partenariat avec Europe 1, à la 25e Semaine de la presse et des médias dans l'école.

***Fin 2013, le CSA a lancé le site Éducation & Médias auquel les médias de Lagardère Active ont participé. Quels sont les apports de Gulli ?***

Gulli a soutenu avec enthousiasme cette initiative qui lui permettra prochainement, sous réserve de l'obtention des droits, de mettre des contenus éditoriaux à la disposition du grand public.

D'ores et déjà, le site intègre plusieurs liens renvoyant vers :

- la rubrique « Ma Planète » du site Gulli.fr, destiné à sensibiliser aux enjeux de la protection de la planète ;
- certains épisodes de *Parents, un jeu d'enfants* traitant de l'éducation aux médias ;
- les programmes dédiés au handicap auditif (*À qui veut l'entendre*, *Fais-moi signe*) ;
- certains reportages du *GulliMag*.

***Quelle place Gulli a-t-elle donnée à la promotion de la diversité en 2013 ?***

Au-delà de ses engagements avec le CSA, Gulli considère la diversité comme une composante de son identité et travaille à sa représentation, tant au niveau des contenus que des personnes présentes à l'antenne. Elle l'impose à ses partenaires, via une clause spécifique dans les commandes de programmes, et l'applique à ses campagnes de publicité, de promotion et d'autopromotion. En 2013, Gulli a aussi répondu à l'initiative du CSA de promouvoir, à l'occasion du 14 juillet, la diversité à la télévision : diffusion d'un clip *Gulli colore ta vie*, mise au point d'un logo de chaîne multicolore, programmation spécifique d'épisodes de séries abordant ce sujet…

**+ www.gulli.fr**

- 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 paneuropéenne sur les publicités ultra-ciblées(1), 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.

## LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La protection de la propriété intellectuelle est au cœur du métier de **Lagardère Publishing**, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs. Cette protection est assurée par les services juridiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contrer le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus sérieuse au droit d'auteur, Lagardère Publishing fait appel à une société spécialisée, qui surveille Internet, détecte les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et met les contrevenants en demeure de cesser leur activité.

De son côté, **Lagardère Services** s'assure que tous les produits vendus dans ses boutiques respectent scrupuleusement les réglementations en la matière. Les fournisseurs sont à ce titre priés de faire la preuve qu'ils possèdent bien les droits et copyrights afférents aux produits concernés.

**Lagardère Active** protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des éditeurs de la presse magazine (SEPM) a contracté en 2012 pour le compte de ses membres. La solution développée par la société permet de surveiller 24h/24 plus de 400 000 sources, d'envoyer des demandes de suppression de contenus illicites automatiquement aux hébergeurs, ainsi que des demandes de déréférencement de pages contenant des liens illégaux aux moteurs de recherche.

En outre, Lagardère Active prend toutes les mesures juridiques adéquates sitôt qu'elle a connaissance d'actes de contrefaçon sur les contenus dont elle est titulaire des droits.

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

## PAR L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS

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, et la gentillesse (avec notamment l'organisation par *Psychologies magazine* depuis plusieurs années de la Journée de la gentillesse le 13 novembre).

**La chaîne jeunesse de la TNT Gulli** est emblématique de ce type d'action. La Journée de la Terre est un événement mondial qui a lieu tous les ans le 22 avril. Gulli a célébré cette journée pour la cinquième fois en 2013 en organisant un concert solidaire et éco-responsable à Nantes, qui a permis de rassembler 6 891 personnes. Comme chaque année, Gulli s'est engagée à reverser 1 € par personne présente à l'association Surfrider Foundation Europe. La somme permettant de nettoyer 5 m² par personne, ce sont 34 455 m² de plages qui ont été nettoyés en 2013 grâce à Gulli !

Pour la 9e année consécutive, **Électron Libre Productions** a organisé le 9 novembre 2013 le Concert pour la Tolérance sur la plage d'Agadir (Maroc) autour de valeurs fédératrices : la tolérance, la paix et le dialogue entre les cultures.

## *EUROPE 1 OUVRE SES PORTES AUX VISITEURS DU PATRIMOINE*

Le samedi 14 et dimanche 15 septembre, la radio a ouvert pour la première fois ses portes à l'occasion de la Journée européenne du patrimoine. Franck Ferrand y a tenu une conférence sur l'histoire d'Europe 1. Pour la première fois, le grand public a eu accès aux archives d'Europe 1. Les auditeurs ont pu écouter les grands moments de la radio et réentendre les voix historiques de Coluche, Albert Simon... Les auditeurs ont pu assister aux émissions du week-end en direct et s'essayer à la radio en enregistrant une chronique, un flash d'actualité ou la météo. Au final, ce sont près de 3 000 personnes qui ont découvert pendant deux jours les coulisses, les studios et les archives de la station.

(1) **Charte IAB (Internet Advertising Bureau) Europe des bonnes pratiques et droits de l'internaute.** Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable 2012.

FOCUS N°15

# *Chez Hachette,*
## un e-book en prêt, c'est possible !

**EVAN SCHNITTMAN**
Directeur Marketing
et Commercial,
Hachette Book Group

***Prêter un e-book, n'était-ce pas à priori mission impossible ?***

Dès l'apparition des livres numériques sur le marché américain, les bibliothèques de prêt ont manifesté le souhait de pouvoir en faire bénéficier leurs adhérents, au même titre que les livres imprimés. Les grands éditeurs, dont Hachette Book Group, ont accueilli cette demande avec circonspection, car mal conçu et mal encadré, le prêt d'un livre numérique risquait d'aboutir à son copiage incontrôlé, un unique exemplaire acheté donnant lieu à une consommation exponentielle… et gratuite.

***Comment éviter ce risque ?***

Désireux malgré tout de trouver une réponse satisfaisante au souci légitime des bibliothécaires de ne pas être exclus de la révolution numérique, Hachette Book Group a entamé des négociations avec leur association professionnelle et un accord a été trouvé début 2013. Ainsi, depuis mai 2013, tous les titres de Hachette Book Group sont disponibles sous forme d'e-books dans les bibliothèques de prêt américaines et canadiennes, publiques ou universitaires, qui en font la demande auprès de l'un des agrégateurs homologués (OverDrive, Baker & Taylor, 3M, Mackin, ou Follett).

***Quel système de prêt les bibliothèques ont-elles mis sur pied ?***

Elles leur achètent les titres du catalogue de Hachette Book Group trois fois le prix public conseillé de la version imprimée à leur sortie, ou 1,5 fois le prix public conseillé un an après leur mise sur le marché. Une fois un titre acquis dans ces conditions, la bibliothèque peut le prêter un nombre illimité de fois, mais à un seul emprunteur à la fois. Un DRM (Digital Rights Management) spécifique intégré à l'e-book garantit le respect de cette restriction contractuelle. Hachette Book Group, entreprise du secteur marchand, a su trouver avec les bibliothécaires une solution leur permettant d'assurer leur mission – l'accès gratuit à la lecture – tout en accompagnant les mutations des modes de consommation culturelle, et ce sans mettre en péril sa propre activité : un plan gagnant-gagnant !

+ www.hachettebookgroup.com

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

Les différents médias de Lagardère Active ont continué en 2013 à accorder une large place aux différentes thématiques du développement durable. Si les chaînes Jeunesse arrivent sans doute en tête du temps d'antenne consacré à des contenus sur la protection de l'environnement, c'est sur Europe 1 que sont diffusés les plus nombreux débats portant sur une variété très large de sujets de société. De l'émission *les Experts Europe 1*, aux trois grandes émissions de débat quotidiennes d'actualité en passant par des programmes comme *Mediapolis* (sur les rapports entre les médias et le monde politique), *Europe 1 Social club* (nouvelle émission culturelle), *Des clics et des claques* (éducation aux médias digitaux), ou encore des chroniques quotidiennes (comme celles sur l'économie, la santé, ou encore *La Bonne Nouvelle* de Yolaine de La Bigne), Europe 1 est présent sur l'ensemble des sujets qui font bouger la société. La station a également voulu donner la parole aux acteurs des municipales lors du *Train des municipales* qui s'est arrêté dans une dizaine de villes pendant la campagne pour les élections du mois de mars 2014.

## *GULLI ET* LE JOURNAL DE MICKEY *FONT DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE*

À l'occasion des grandes vacances 2013, le *Journal de Mickey* s'est associé à la sécurité routière, Vinci Autoroute et Gulli : un million d'exemplaires d'un *Journal de Mickey* spécial ont été distribués sur les aires d'autoroutes tous les week-ends entre le 5 juillet et le 1er septembre. Dans le magazine, les enfants ont pu retrouver des conseils (pour eux et pour leurs parents), des reportages, des jeux autour du thème de la sécurité routière.
Sur Gulli, des émissions spéciales du *Gulli Mag* ont été organisées autour des 5 thématiques suivantes :

- hypovigilance ;
- le passager exemplaire ;
- les hommes en jaune ;
- les insolites de l'autoroute ;
- les panneaux de signalisation.

## *LE TROPHÉE DE L'APPLICATION MOBILE SANTÉ POUR DOCTISSIMO*

L'application mobile « Ma grossesse » de Doctissimo a reçu le Trophée 2014 de l'application mobile de santé destinée aux patients ou au grand public lors de la première cérémonie dédiée aux trophées de la santé mobile en France. « Ma grossesse » est une application qui offre un suivi de grossesse personnalisé, semaine par semaine, avec des conseils pour l'alimentation, l'activité physique, rappelle les examens à réaliser, dévoile l'évolution du fœtus…

Et pour la troisième année consécutive, la Direction du Développement durable de Lagardère Active a réalisé un magazine entièrement dédié au développement durable, *Planète Lagardère Active*, largement consacré dans l'édition de 2013 au sujet de la diversité destiné à l'ensemble de ses parties prenantes.

# 2.4 ÊTRE UN GROUPE DE MÉDIAS CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL

Aux avant-postes de l'engagement sociétal du groupe Lagardère, se trouvent la Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Elle. Mais au-delà des Fondations, les différentes branches du Groupe se sont à nouveau engagées en 2013 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 2013.

## 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.

**1.** 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.

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

**3.** 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 sous l'égide de la Fondation de France, 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.

La Fondation attribue chaque année, depuis 1990, 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, 230 lauréats (dont onze nouveaux en 2013) ont reçu la somme totale de 5 120 000 €, dont 235 000 € en 2013. En raison de la grande qualité des projets présentés, le jury Écrivain a exceptionnellement attribué deux bourses. La bourse Musicien n'a en revanche pas été décernée en 2013.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a également parmi ses priorités d'encourager le sport comme vecteur de lien social et passerelle vers la solidarité.

## *LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE CONTINUE DE SE RAPPROCHER DES SALARIÉS*

En 2013, la Fondation a poursuivi son ouverture auprès des salariés de Lagardère, en organisant pour les collaborateurs de Lagardère Ressources (Hors Branches) des rencontres avec quelques-uns de ses lauréats. Neuf événements se sont ainsi déroulés, en présence d'anciens lauréats, depuis le lancement de cette initiative en 2012. Une rencontre-dédicace avec Valentine Goby (prix spécial Écrivain 2002) et Rosa Aoudia-Tandjaoui (lauréate Libraire 2005). Quatre projections d'œuvres audiovisuelles et quatre expositions de lauréats photographes, dont *Femmes, après coup*, de Hiên Lâm Duc (lauréat 1996) organisée en partenariat avec Médecins du monde.

**La Fondation Elle**, créée en décembre 2004, est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : « Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société ». Depuis sa création, la Fondation a soutenu une cinquantaine de projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde.

En 2013, la Fondation Elle a soutenu à hauteur de 211 390 € des projets en France et à l'étranger.

Six nouveaux projets ont été financés à hauteur de 62 500 € :

- en Tchétchénie : soutien au centre Laram de formation professionnelle pour les femmes tchétchènes ;
- au Maroc : « Une carrière pour elles » accompagnement des études supérieures des jeunes filles ;
- au Congo : pour aider les jeunes filles de Pointe-Noire à quitter la rue et la prostitution ;
- en Afghanistan : projet de formation des enseignantes ;
- en France : le magazine *Odette & Co*, lancé par des femmes en recherche d'emploi et L dans la Ville, avec Sport dans la Ville, pour les jeunes filles à Drancy et dans le 19e à Paris.

148 190 € ont permis la poursuite d'engagements pluri-annuels, en France (Force Femmes, Elle Solidarité mode, Sciences Po) et à l'international (Afghanistan, Madagascar, Philippines, Mali).

Par ailleurs, la Fondation Elle a poursuivi ses Rendez-vous et a notamment organisé des conférences et rencontres lors du Forum Elle Active en avril 2013, qui a réuni plus de 2 000 femmes au CESE(1) (voir Focus n° 16).

(1) CESE : Conseil économique, social et environnemental.

**FOCUS N°16**

# *2013, une année riche en engagements* pour la Fondation Elle

**KARINE GULDEMANN**
Déléguée générale,
Fondation Elle

***La dimension internationale de la Fondation Elle est bien connue, mais vous soutenez également un certain nombre d'initiatives en France. Quelles sont-elles ?***

Nous essayons de maintenir un équilibre entre nos engagements à l'international et en France. D'une manière générale, nous sommes à 60 % / 40 %. En 2013, nous avons pu soutenir des projets qui nous tiennent à cœur. C'est le cas de *Citad'elles*, un projet dont nous sommes particulièrement fières. Il s'agit du premier magazine imaginé, conçu, écrit et illustré par les femmes détenues de la centrale de Rennes.
Notre deuxième coup de cœur, le magazine *Odette & Co*, développé en Ardèche par une coopérative de femmes sans emploi. Les fondatrices d'*Odette & Co* ont su développer un réseau d'annonceurs, des abonnements et le magazine, formidable outil de promotion pour la région, est aujourd'hui largement diffusé, et bientôt « exporté » au-delà des « frontières de l'Ardèche » !

***Vous avez participé à l'organisation du second Forum Elle Active. Comment s'est concrétisée votre participation et quel bilan tirez-vous de ce Forum ?***

Il était important que la Fondation témoigne de son engagement sur les questions du travail des femmes. Nous avons donc accueilli deux de nos associations partenaires : Mozaïk RH et Force Femmes.

Nous avons également organisé un dialogue entre deux femmes exceptionnelles, Mercedes Erra, Administratrice de la Fondation Elle et Présidente de BETC et Zahia Ziouani, cheffe de l'Orchestre symphonique Divertimento de Stains, par ailleurs soutenue dans son travail par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

***Vous coordonnez également l'engagement solidaire des collaborateurs de Lagardère Active. Comment s'est manifesté cet engagement en 2013 ?***

L'engagement des collaborateurs est depuis le début une part importante de notre travail. En 2013, ils étaient 21 de plus à répondre présents. Si l'on fait les comptes, depuis 2007, ils sont 160, fidèles à nos côtés. Un des jolis moments fut la journée organisée autour du magazine *Odette & Co* avec les collaborateurs de *Elle*. Journalistes, maquettistes, secrétaires de rédaction, commerciaux de la régie, tous nous ont permis d'organiser une journée complète de formation professionnelle riche en échanges et en émotions.

+ www.ellefondation.net

**Le soutien des branches**

Au-delà de la Fondation Jean-Luc Lagardère et de la Fondation Elle, de nombreuses actions de solidarité ou de partenariats ont été menées dans les branches.

Les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes ont représenté en 2013 environ 2 170 000 €.

***Dans le domaine de l'aide à l'enfance***

La plupart des entités de **Lagardère Services** sont investies dans des partenariats ou des actions de soutien d'ONG ou d'associations. En Australie et Nouvelle-Zélande par exemple, plusieurs initiatives ont été prises en faveur de l'ONG CanTeen, qui vient en aide aux adolescents de 12-14 ans atteints de cancer.

En Chine, LS travel retail s'est associé à la China Social Welfare Foundation pour une vaste campagne de soutien baptisée « Envoyez vos livres dans les villages » auprès d'enfants de familles démunies, vivant dans des villages reculés. Les salariés eux-mêmes ont participé à cette opération en correspondant avec ces enfants et en allant les visiter au cours de l'été 2013 pour leur amener livres et vêtements : voir Focus n° 11.

## *LAGARDÈRE SERVICES S'ENGAGE EN FAVEUR D'ACTION CONTRE LA FAIM*

Faire appel à la générosité des passagers en les invitant à faire un mini-don, de 2 € ou plus, lors de leur passage en caisse. C'est le principe même de l'opération menée en partenariat avec Action contre la Faim (ACF) depuis trois ans.
Les boutiques du réseau LS travel retail de France, du Royaume-Uni et de Suisse se sont mobilisées, collectant ainsi près de 94 000 €. L'engagement des équipes commerciales et la générosité des passagers permettront aux équipes d'Action contre la Faim de renforcer leur action auprès des populations souffrant de malnutrition ; en particulier les enfants qui en sont les premières victimes. Aelia a également participé au Challenge Interentreprises contre la Faim, organisé chaque année par ACF. Trente-trois coureurs ont ainsi fait don de leur temps et de leur énergie, parcourant 300 km qui ont permis à LS travel retail de remettre plus de 5 000 € à l'association.

Chez **Lagardère Active**, Gulli a également relayé sur son antenne et son site en 2013 l'opération Vendée Globe du cœur, au profit de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque, ainsi que l'expédition « L'Odyssée Polaire » organisée par la Fondation Action Enfance.

***Dans le domaine de l'insertion et de la diversité***

Chez **Lagardère Active**, le prix Les Femmes Version Femina est emblématique de l'engagement au plus près des associations locales. Il récompense des femmes remarquables qui, par leur action dans les domaines variés de la solidarité, de l'éducation ou encore de la défense du patrimoine culturel, font bouger leur région et contribuent à améliorer la condition humaine. Les lecteurs et internautes de chaque quotidien régional partenaire élisent leur candidate locale, pour représenter leur région en finale. Trois lauréates, parmi les 15 finalistes, sont ensuite désignées par un jury de personnalités.

Pour sa treizième édition, ce dernier a choisi d'accorder le premier prix à Sandra Cléaux, de Saône-et-Loire, pour son association Basket Fauteuil et son équipe de l'Élan Chalon, parrainée par le joueur pro Jordan Aboudou, comprenant 16 joueurs dont 2 valides. La jeune femme s'est donné comme mission de changer le regard porté sur le handicap.

Par ailleurs, le second prix Europe 1 Solidarité a récompensé en 2013 l'association Audition Solidarité, qui vient en aide aux personnes sans domicile fixe atteintes de déficience auditive en leur apportant une aide humaine et technologique. L'association s'est vue offrir une campagne gracieuse et le soutien d'émissions de la station.

**L'engagement des collaborateurs du groupe Lagardère**

**Chez Lagardère Services**, au-delà des actions de soutien aux ONG (voir plus haut), les salariés sont parfois impliqués dans des Greenteam très actives, comme chez LMPI au Canada, LS travel retail North America, ou encore en Roumanie, en Suisse et à Singapour, qui organisent toutes des événements mobilisant leurs salariés.

En lien avec la Fondation Elle, **Lagardère Active** a mis en place un département Solidarité permettant aux collaborateurs qui le désirent de s'engager bénévolement dans les actions de solidarité. 160 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 COMITÉ D'ACTION ASSOCIATIVE DE HACHETTE LIVRE*

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.
Le Comité a soutenu en 2013 une dizaine de projets associatifs défendus par les salariés. Parmi ceux-ci, le Comité a donné son accord pour soutenir une association dont l'objet est de donner des cours de français gratuits pour les étrangers et d'apporter un soutien aux immigrés de toutes générations afin de favoriser leur intégration.

**FOCUS N° 17**

# *Hora,*
## un chien d'aveugle chez Cellfish

**MARION BADIN**
Directrice des Ressources humaines, Cellfish

***Pendant un an, vous avez accueilli Hora, une chienne d'aveugle, que vous avez amenée avec vous au travail, chez Cellfish. Pourquoi une telle aventure ?***

C'est à l'occasion d'une journée « portes ouvertes » de l'école des chiens-guides de Paris que j'ai découvert l'univers de cette association, ses convictions et l'esprit de solidarité qui en émanait. Les équipes d'éducation sont composées de professionnels de l'éducation de chiens d'assistance, et les nombreux bénévoles et familles d'accueil bénévoles apportent leur aide sur le plan logistique et matériel. Quand j'ai proposé à Nicolas d'Hueppe, le président de Cellfish, de participer à cette belle action de solidarité, il a tout de suite accepté. L'association vous confie un chiot de 3 mois, qu'il s'agit de socialiser jusqu'à l'âge de un an et demi. Durant cette période, les rudiments d'une bonne éducation lui sont enseignés, à raison d'une semaine par mois en école. Le reste du temps, le chien doit apprendre avec sa famille d'accueil à connaître tous les environnements possibles : du métro au boulot, du resto aux salles de spectacle, des fêtes aux grandes balades dans des espaces plus naturels.

***Comment s'est passée l'intégration au bureau ?***

Tous les matins, pendant plus d'un an, Hora a pris le trajet du bureau, parfois en voiture ou en transport en commun, elle a appris à marcher dans le flux continu des Parisiens pressés, à prendre les escalators et les ascenseurs.

Elle a assisté aux comités d'entreprises, aux comités de direction et à tous les entretiens qui se tenaient dans mon bureau, allait au restaurant inter-entreprise le midi, à quelques événements festifs ou au restaurant le soir. Nous avons toujours été accueillies partout avec beaucoup de générosité et de solidarité.

***L'intégration d'Hora pendant un an a-t-elle changé quelque chose chez Cellfish ?***

Hora est vite devenue une mascotte au bureau. Certains venaient la voir pour se détendre ou aller la promener quelques minutes. Tous, même les plus réticents, souvent par peur, l'observaient évoluer avec plaisir. Cela a permis à tous de prendre conscience du handicap et de l'apport essentiel du travail du chien d'assistance dans la vie d'une personne handicapée. Depuis le passage d'Hora, beaucoup de salariés m'ont dit faire attention aux chiens guides et à leur maître. C'est pourquoi j'essaie d'investir un peu de temps pour faire du lobbying afin que ce type d'action soit reconnu et puisse être valorisé dans le cadre de la taxe handicapée, payée par toutes les entreprises. Ce qui est certain, c'est qu'il y aura, chez Cellfish, un avant et un après Hora !

www.lagardere.com

## PERMETTRE L'ÉCLOSION DES JEUNES TALENTS

Au-delà du programme entrepris avec Sciences Po 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.

Le choix de ce partenariat s'explique par la volonté du Groupe de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés.

Cette coopération se traduit par des actions concrètes : d'une part, la mise en place de parrainages par des cadres expérimentés du Groupe, qui se sont portés volontaires pour accompagner ces jeunes dans la recherche d'un emploi. D'autre part, des rencontres annuelles sont organisées pour mettre en relation jeunes diplômés et cadres d'entreprises. Le groupe Lagardère a participé aux quatrièmes Rencontres nationales pour l'égalité des chances le 27 novembre 2013 à la Cité du Cinéma à Saint-Denis.

Ces initiatives portent leurs fruits, puisque, aujourd'hui, près de 20 000 jeunes bénéficient des actions de l'association, et 72 % d'entre eux sont recrutés sur un poste à hauteur de leur qualification.

Le groupe Lagardère a par ailleurs signé fin 2012 un partenariat avec l'association Alter'Actions, qui permet à des étudiants de grandes écoles ou universités de suivre une formation RSE spécifique, 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. Cinq premières missions d'étudiants ont ainsi été accompagnées par des cadres du groupe Lagardère en 2013.

Plusieurs entités du groupe Lagardère participent également à l'engagement en faveur des jeunes talents, pour organiser en leur sein des concours destinés à des étudiants.

Chez Hatier par exemple, Le Tremplin Prépabac a été créé en 2013. Il s'agit d'un concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. 11 projets sont déjà proposés pour 2014 sur le site dédié : www.tremplinprepabac.fr.

Chez **Lagardère Active**, *Le Journal du Dimanche* a organisé en 2013, avec l'École de journalisme de Sciences Po et en partenariat avec les Presses Universitaires de France, la quatrième 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.

En 2013, *Paris Match* a organisé la dixième édition du Grand Prix du Photoreportage Étudiant, en partenariat avec *Puressentiel*, *Le Journal du Dimanche*, RFM et MCE[1]. Ce concours, qui s'adresse à tous les étudiants des grandes écoles et universités, récompense quatre étudiants, le reportage du gagnant étant publié dans le magazine.

Depuis plusieurs années, Europe 1 attribue la bourse Lauga-Delmas, récompensant d'un CDD au sein de la rédaction les meilleurs étudiants en journalisme. En 2013, deux jeunes filles diplômées de l'ESJ de Lille et du CFJ de Paris ont obtenu un contrat de trois mois à la rédaction.

# 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.

## LA PROMOTION DE LA CULTURE

La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient depuis 2010 la programmation annuelle du Studio 13/16 du Centre Pompidou, espace consacré à la découverte et à la pratique artistique des jeunes de 13 à 16 ans. En 2013, le Studio 13/16 a proposé des ateliers comme *Parlez-vous Klingon ?*, *Ex situ* ou *Digit'art*, invitant le public à s'envoler vers des galaxies inconnues pour découvrir de nouveaux langages artistiques, inspirés des arts de la rue ou de l'univers des séries. Pour sa saison 2013-2014, le Studio 13/16 poursuit plus avant l'échange et le partage avec son public. Au-delà des temps d'ateliers, il a vocation à devenir un véritable lieu de vie pour des adolescents toujours plus avides de culture.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a poursuivi en 2013 son soutien à l'Orchestre symphonique Divertimento (en résidence dans la ville de Stains), dirigé par Zahia Ziouani, qui réunit plus de 50 musiciens permanents de renom, ainsi qu'à Musica, le festival des musiques d'aujourd'hui, qui se tient à Strasbourg.

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...

Trois initiatives de la Fondation Jean-Luc Lagardère s'inscrivent dans cette promotion de la lecture :

La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient désormais l'association Les Avocats du Diable, qui s'est donné pour mission de favoriser le développement du livre, de la littérature et de la lecture, en direction des publics les plus étendus, notamment des publics « empêchés » (les personnes âgées et hospitalisées, les personnes en situation de handicap et en univers carcéral ou encore la « jeunesse » en difficulté…). Ses activités se déclinent autour de deux axes principaux. Le premier est l'accueil en résidence d'écrivains français et étrangers. Le second axe est l'organisation d'animations en région à travers des lectures publiques, des « attentats verbaux », des rencontres avec des écrivains, des ateliers d'écriture, des interventions à caractère culturel auprès des services sociaux. Ce nouveau partenariat entre Les Avocats du Diable et la Fondation Jean-Luc Lagardère va permettre d'accentuer ces interventions ciblées, d'élargir les champs d'action, et d'améliorer encore les conditions d'accueil des auteurs résidents.

L'action de la Fondation Jean-Luc Lagardère, en faveur de la promotion de la lecture, se traduit aussi en 2013 par son soutien au prix Jules Rimet. Le 14 novembre, la seconde édition de ce prix a vu Jean-Emmanuel Ducoin primé pour *Go Lance !* (Fayard). Ce prix a pour vocation la promotion de la littérature sportive et souhaite favoriser la pratique de la lecture dans les quartiers populaires, notamment grâce à des ateliers d'écriture pour les jeunes des clubs de football (du Red Star Football Club et de l'Olympique lyonnais en 2013).

(1) MCE : Ma Chaîne Étudiante.

**FOCUS N°18**

# *Parler aux jeunes,*
## un enjeu autant qu'une responsabilité

**MATHIEU SOUCHET**
Directeur délégué
au Développement RH,
groupe Lagardère

***Quel discours adoptez-vous pour attirer les étudiants et jeunes diplômés ?***

Quand on parle du groupe Lagardère, on parle d'un Groupe aux métiers particulièrement diversifiés et détenteur d'un grand nombre de marques fortes, que les étudiants et jeunes diplômés ont du mal à relier au nom Lagardère. Nos efforts de communication sont donc destinés à faire le lien entre toutes ces marques, tout en promouvant l'image d'un Groupe intégré au sein duquel il est possible d'évoluer d'un univers à l'autre.
Ainsi, nous participons tous les ans aux forums de recrutement de grandes écoles (EDHEC, ESSEC, ESCP, HEC...) afin de présenter nos activités et nos métiers, en associant à chaque fois l'ensemble des branches du Groupe.

***Comment faites-vous pour associer les valeurs du Groupe à cette démarche auprès des jeunes ?***

Il est aujourd'hui indispensable de se démarquer. C'est dans ce but que nous nous associons à des événements forts, porteurs de sens. Nous sommes ainsi partenaires, depuis sa création en 2009, du Challenge du Monde des Grandes Écoles et Universités, qui réunit, sur une journée, étudiants et entreprises autour d'une compétition sportive, d'actions relatives à l'insertion des travailleurs handicapés et d'échanges sur les métiers des cinq entreprises partenaires.

Par ailleurs, depuis 2006, nous sommes membres de l'association NQT (Nos Quartiers ont des Talents) car nous souhaitons nous engager en faveur de l'égalité des chances à travers l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de milieux sociaux défavorisés.

***Comment envisagez-vous d'aller plus loin dans les années à venir ?***

Notre volonté est d'élargir le champ d'intervention de nos actions de promotion, notamment en impliquant nos collaborateurs dans une démarche sociétale. Nous sommes d'ores et déjà engagés dans un tel processus grâce au partenariat débuté en 2013 avec Alter'Actions, qui propose un dispositif innovant d'aide au secteur de l'économie sociale et solidaire en réunissant étudiants de grandes écoles et cadres d'entreprises.
À ce jour, quatre salariés du Groupe ont participé à six missions auprès d'associations œuvrant pour l'éducation et l'insertion des femmes, l'intégration des personnes en situation de handicap ou encore la protection de l'environnement.

+ www.lagardere.com

FOCUS N°19

# *Prix de l'IMA*

## La diversité culturelle à l'honneur

**ALEXANDRE NAJJAR**
Écrivain, membre du jury du prix de la jeune littérature arabe

***Ce nouveau prix littéraire de la Fondation Jean-Luc Lagardère dédié à la jeune littérature arabe illustre la volonté de promouvoir la diversité culturelle. Cet enjeu-là est-il important pour vous ?***

Évidemment ! Je viens d'un pays qui a toujours milité, depuis les Phéniciens, pour la diversité culturelle. À travers ce prix, la Fondation Jean-Luc Lagardère contribue à construire des ponts entre deux mondes complémentaires, mais qui sont actuellement séparés par un fossé d'incompréhension. Elle nous prouve que la littérature est un vecteur de rapprochement, de dialogue, entre les civilisations. En récompensant des auteurs arabophones, elle reconnaît l'importance des Lettres arabes, malheureusement négligées par la plupart des éditeurs francophones, et en assure la promotion dans un environnement où les écrivains arabes, à l'exception peut-être de l'Égyptien al-Aswany, manquent encore de visibilité. Quand on considère le prix Médicis étranger ou le prix Femina étranger, on est surpris de constater que les auteurs arabes ne figurent jamais dans leurs listes de sélection. Cette injustice-là, la Fondation Jean-Luc Lagardère la répare en quelque sorte !

***En tant qu'écrivain libanais, et ancien lauréat de la Fondation, cela vous semblait-il naturel de l'accompagner, comme membre du jury de ce prix, dans cette nouvelle aventure ?***

Je suis très reconnaissant à la Fondation Lagardère qui m'a mis le pied à l'étrier à une époque où je me posais des questions sur mon avenir. J'ai été le premier lauréat de la bourse Écrivain et c'était à la fois une belle récompense et une lourde responsabilité ! Je suis resté fidèle à la Fondation qui m'a beaucoup donné et j'ai tout de suite répondu présent quand on m'a proposé de faire partie du jury. Le thème du prix m'a réjoui parce qu'il répond à un besoin et qu'il concerne une littérature dont je suis familier !

***Le roman récompensé,* Saint-Georges regardait ailleurs*, de Jabbour Douaihy, vous semble-t-il un bon présage pour la suite de ce prix ?***

Oui, parce qu'il a mis à l'honneur un roman arabe moderne, jeune par son écriture, qui pose des problèmes essentiels. La voie est désormais ouverte devant le jury pour récompenser des œuvres de ce type, originales, audacieuses, qui témoignent de la vitalité d'une littérature arabe que certains, par ignorance ou par snobisme, croyaient poussiéreuse !

+ www.fondation-jeanluclagardere.com

Dans le cadre de leur partenariat débuté en 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe (IMA) ont décerné, le 25 novembre, le premier prix de la jeune littérature arabe à l'auteur libanais Jabbour Douaihy pour *Saint Georges regardait ailleurs* (Actes Sud / Sindbad). Ce prix récompense un écrivain, ressortissant d'un pays membre de la Ligue arabe, auteur d'un ouvrage dont le thème porte sur la jeunesse arabe (voir Focus n° 19).

Dans le cadre de son action de diffusion culturelle et de sa participation à la sauvegarde du patrimoine, le soutien de la Fondation a permis à l'IMA de disposer d'une version arabe de l'album de son nouveau musée. Ce guide-catalogue s'inscrit dans la continuité du complet réaménagement du musée, en 2012, soutenu par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

Au-delà de la Fondation, les branches du groupe Lagardère s'engagent également pour la promotion de la lecture.

L'ensemble des nombreux prix littéraires organisés au sein des différents médias du groupe Lagardère contribuent également à l'incitation à la lecture. Ainsi en est-il des prix organisés par Hachette Livre (Tremplin Black Moon…), par Lagardère Active (le prix des lectrices de *Elle*, le prix Version Fémina, le prix Gulli du roman…), ou par Lagardère Services (le prix Relay des voyageurs…).

Hachette Livre, dont l'activité est par essence une incitation permanente à la lecture, participe par ailleurs, directement ou indirectement via le SNE (Syndicat national de l'édition), à toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture.

En tant que membre fondateur du cercle des éditeurs du Pen Club, Hachette et Hatier participent également à l'association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture du ministère de la Culture.

Dunod soutient depuis plusieurs années l'engagement de Bibliothèques sans Frontières dans ses programmes de développement de la lecture et des savoirs.

Les Éditions Jean-Claude Lattès sont également devenus en 2013 partenaires du projet « Jeunes talents » de la Fondation Bouygues Telecom. Cette dernière a créé en 2008 un concours pour jeunes romanciers dont le lauréat voit désormais son premier roman publié par Lattès, qui co-anime par ailleurs des ateliers d'écriture sponsorisés par la Fondation dans le cadre du Salon du Livre de Paris.

## LA 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.

Cofondés en 2007 par la Fondation Jean-Luc Lagardère et Sciences Po, les Certificats pour les sportifs de haut niveau (CSHN) proposent à des athlètes de les accompagner et de les préparer dans leur projet professionnel en vue de leur reconversion, tout en poursuivant leur activité sportive. Pour l'année scolaire 2013/2014, 31 « étudiants » en cours de scolarité suivent ce programme (dont douze nouveaux sportifs). Le 25 novembre 2013, neuf sportifs se sont vus remettre leur diplôme.

## *LES CHAMPIONS DU CSHN À SOTCHI*

Quatre sportifs de haut niveau suivant le programme de CSHN ont défendu les couleurs de la France aux JO de Sotchi.

- Anne-Sophie Barthet, ski alpin technique ;
- Marielle Berger-Sabbatel, skicross ;
- Ophélie David, skicross ;
- Jonas Devouassoux, skicross.

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 septième participation au semi-marathon de Paris, l'équipe Lagardère a rassemblé en 2013 plus de 140 coureurs de quatre nationalités différentes, issus de toutes les branches du Groupe et du Corporate.

Lors de cette 21e 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 cinquième place dans le challenge inter-entreprises (sur les 177 entreprises classées) avec un temps cumulé de 6 heures 45 minutes et 47 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 4x100m, tournois de football) au côté des jeunes étudiants.

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

| | Fondation Jean-Luc Lagardère (FJLL) Fondation Elle | Groupe/branches/entités | Médias/marques |
|---|---|---|---|
| Culture/lecture /musique | Soutien de la FJLL au festival Musica de Strasbourg et à l'Orchestre symphonique Divertimento | Campagne LS travel retail en Chine pour promouvoir l'initiative « Envoyez vos livres dans les villages » | Tremplin Black Moon (Hachette romans) : concours d'écriture à destination des jeunes |
| | Remise du premier prix de la jeune littérature arabe par la FJLL en partenariat avec l'Institut du monde arabe | **Lagardère Entertainment** soutient l'École Miroir, pour favoriser la diversité dans les programmes audiovisuels en aidant les jeunes à accéder à ces métiers | **Gulli** : remise du deuxième prix Gulli du roman en partenariat avec *Le Parisien* |
| | Soutien de la FJLL à la deuxième édition du prix Jules Rimet, qui récompense la littérature sportive | **Hachette Livre** : engagement auprès du cercle des éditeurs du Pen Club | **Partenariat Dunod avec Bibliothèque sans Frontières** |
| | Partenariat de la FJLL avec l'association Les Avocats du Diable pour soutenir les accueils d'écrivains en résidence et animer des actions de lecture en régions | **Hachette et Hatier** : participation à l'association Savoir Livre dont le but est de favoriser l'accès à la lecture | **Audiolib** : dons de livres aux associations Confluence, Lire dans le Noir, Les non-voyants dans leurs drôles de machine |
| Soutien aux étudiants, Promotion des jeunes talents | Partenariat de la FJLL avec l'IEP de Paris pour la formation des sportifs de haut niveau (Certificats sportifs de haut niveau) | Accueil par **Lagardère Active** de collégiens de Pantin, en partenariat avec l'association Un Stage et Après | **Éditions JC Lattès** : partenariat de la Fondation Bouygues pour le projet « Jeunes Talents », qui organise un concours de jeunes romanciers |
| | 10 bourses de la FJLL 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 | **Hatier** a lancé le tremplin Prepabac, pour soutenir le projet professionnel d'un étudiant |
| | Soutien de la FJLL au Studio 13-16 du Centre Pompidou | Partenariat avec Alter'Actions, qui forme des étudiants à un programme d'économie solidaire, avec des missions dans des ONG ou associations | **Virgin Radio** : lancement du premier tremplin rock « You can be heroes » **en partenariat avec la maison de disque Parlophone** |
| Aide à l'enfance, Insertion et diversité | | LS travel retail ASPAC, soutien à l'association CanTeen qui vient en aide aux adolescents atteints de cancer | **Europe 1** solidarité récompense l'association Adition Solidarité |
| Environnement | | | **Gulli** : Journée de la Terre en partenariat avec la Surfrider Foundation |
| Promotion de la presse et du journalisme | Remise par la FJLL des bourses dans les catégories journaliste, photographe, documentaire... | Remise du prix Jean-Luc Lagardère du journaliste de l'année à deux journalistes du journal *Le Monde* pour leurs reportages sur la Syrie | ***Le Journal du Dimanche*** : partenariat avec l'école de journalisme de l'IEP de Paris pour organiser le troisième 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 *Odette & Co*, réalisé par des femmes en recherche d'emploi ou en création d'activité | **Lagardère Active/département Solidarité** : l'équipe de *Odette & Co* est venue rencontrer l'ensemble des collaborateurs de *Elle* | **Europe 1** : 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 | **Relay France** : reversement à Reporters sans Frontières (RSF) de l'intégralité des bénéfices tirés de la vente de l'album *100 photos pour la liberté de la presse* du photographe chinois dissident Ai Weiwei | ***Paris Match*** : dixième édition du Grand prix du photoreportage qui récompense quatre étudiants, avec publication du reportage du gagnant |
| Femmes | Six nouveaux projets de la Fondation Elle en Tchéchénie, au Maroc, au Congo, en Afghanistan et en France | | ***Version Femina*** : quatorzième édition du prix Les Femmes Version Femina remis à Sandra Cléaux pour son association Basket Fauteuil |
| | | | Deuxième Journée **Elle Active** sur la vie des femmes en entreprise |

# 3 INDICATEURS ET MÉTHODOLOGIE


**3.1 INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE** 71

A Synthèse des indicateurs 71

B Table de concordance 73

C Index GRI 74

**3.2 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE** 76

A Le périmètre de consolidation 76

B Les variations de périmètre 77

C Les référentiels de reporting 77

# 3.1 INDICATEURS ET TABLES DE CONCORDANCE

## A SYNTHÈSE DES INDICATEURS

| Indicateurs | Unité | Zone géographique ou périmètre | 2012 | 2013 | GRI MSS |
|---|---|---|---|---|---|
| **ÉCONOMIE** | | | | | |
| **Chiffre d'affaires consolidé** | millions d'euros | Groupe | **7 370** | **7 216** | EC1 |
| Répartition du chiffre d'affaires consolidé | | Lagardère Publishing | 2 077 | 2 066 | |
| | | Lagardère Services | 3 809 | 3 745 | |
| | | Lagardère Active | 1 014 | 996 | |
| | | Lagardère Unlimited | 470 | 409 | |
| Charges de personnel | | Groupe | 1 531 | 1 537 | |
| Dividendes versés aux actionnaires | | | 165,70 | 166,25 | |
| Montant des espaces publicitaires gracieux | | Lagardère Active | 3,5 | 2,2 | |
| **SOCIAL ET SOCIÉTAL** | | | | | |
| **Effectif et diversité** | | | | | |
| **Effectifs permanents au 31/12** | Nb | Groupe | **22 541** | **23 179** | LA1 & LA12 |
| Effectifs permanents femme | | | 13 074 | 13 382 | |
| Effectifs permanents homme | | | 9 467 | 9 797 | |
| Effectifs non permanents en ETP durant l'année | | | 1 720,47 | 1 807,19 | |
| Effectifs intérimaires en ETP durant l'année | | | 789,47 | 792,29 | |
| Part des effectifs temporaires dans les effectifs globaux | % | | 10,5 | 11,5 | |
| Part de salariés en situation de handicap dans les effectifs permanents | ‰ | | 7,8 | 9,5 | |
| **Part de cadres exécutifs sur l'effectif total** | % | | **3,0** | **2,8** | |
| Femmes | | | 1,1 | 1,0 | |
| Hommes | | | 1,9 | 1,8 | |
| **Part de managers sur l'effectif total** | | | **27,7** | **27,3** | |
| Femmes | | | 14,8 | 14,7 | |
| Hommes | | | 12,9 | 12,6 | |
| **Part de journalistes/photographes sur l'effectif total** | | | **4,9** | **4,8** | |
| Femmes | | | 2,8 | 2,7 | |
| Hommes | | | 2,1 | 2,1 | |
| **Part d'autres salariés sur l'effectif total** | | | **64,4** | **65,1** | |
| Femmes | | | 39,1 | 39,3 | |
| Hommes | | | 25,3 | 25,8 | |
| Effectifs permanents en France | % | France | 42,4 | 41,7 | |
| Effectifs permanents en Europe (hors France) | | Europe hors France | 35 | 35,8 | |
| Effectifs permanents sur le continent américain | | Continent américain | 14,4 | 13,7 | |
| Effectifs permanents en Asie-Océanie | | Asie-océanie | 7,9 | 8,5 | |
| Effectifs permanents en Afrique | | Afrique | 0,3 | 0,3 | |

| Indicateurs | Unité | Zone géographique ou périmètre | 2012 | 2013 | GRI MSS |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entrées/sorties** | | | | | |
| **Total entrées** | Nb | Groupe | **4 762** | **6 457** | LA2 |
| Embauche | % | | 91 | 82 | |
| Mobilité | | | 3 | 12 | |
| Transformation | | | 6 | 6 | |
| **Total sorties** | Nb | | **4 882** | **5 053** | |
| Démission | % | | 47 | 47 | |
| Licenciement personnel | | | 17 | 19 | |
| Licenciement économique | | | 10 | 5 | |
| Rupture à l'amiable | | | 9 | 13 | |
| Retraite | | | 3 | 2 | |
| Autres | | | 14 | 14 | |
| **Santé/sécurité et absentéisme** | | | | | |
| Absentéisme pour cause de maladie | j/pers | Groupe | 6,03 | 6,49 | LA7 |
| Absentéisme pour cause d'accidents | | | 0,69 | 0,63 | |
| Taux de fréquence des accidents | 1 pour million | | 12,84 | 13,32 | |
| Taux de gravité des accidents | ‰ | | 0,39 | 0,36 | |
| **Relations professionnelles** | | | | | |
| Effectifs couverts par un accord sur la durée du travail | | | 68 | 69 | LA4 |
| Effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail | | | 65 | 64 | |
| Effectifs couverts par un accord sur les rémunérations | | | 71 | 70 | |
| Effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale | | | 54 | 54 | |
| Effectifs couverts par un accord sur la formation | | | 38 | 32 | |
| Effectifs couverts par un accord sur l'égalité professionnelle | | | 44 | 44 | |
| Effectifs couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap | | | 18 | 27 | |
| **Formation** | | | | | |
| Nombre moyen d'heures de formation par cadre exécutif | Nb | Groupe | 8,1 | 6,8 | LA10 |
| Nombre moyen d'heures de formation par manager | | | 14,3 | 16,8 | |
| Nombre moyen d'heures de formation par journaliste/photographe | | | 9,9 | 11,6 | |
| Nombre moyen d'heures de formation par autre salarié | | | 8,5 | 12,1 | |
| **ENVIRONNEMENT** | | | | | |
| **Matières premières** | | | | | |
| Quantité de papier acheté | Kilotonne | Lagardère Publishing | 125 | 109 | EN1 & EN2 |
| | | Lagardère Active | 118 | 104 | |
| Part de papier acheté issu de forêts certifiées | % | Lagardère Publishing | - | 89 | |
| | | Lagardère Active | 99 | 99 | |
| Part de papier acheté issu de fibres recyclées | % | Lagardère Publishing | 4 | 5 | |
| | | Lagardère Active | 1 | 1 | |

| Indicateurs | Unité | Zone géographique ou périmètre | 2012 | 2013 | GRI MSS |
|---|---|---|---|---|---|
| **Déchets** | | | | | |
| Taux moyen d'invendus | % | Lagardère Publishing | 23,6 | 23,9 | EN22 |
| | | Lagardère Active | 32,8 | 33,1 | |
| Pourcentage d'invendus recyclés | % | Lagardère Publishing | 59 | 60 | |
| | | Lagardère Active | 94 | 93 | |
| Pourcentage d'invendus remis en stock ou retournés aux éditeurs | % | Lagardère Publishing | 41 | 40 | |
| | | Lagardère Active | 6 | 7 | |
| Poids de D3E confiés à des organismes certifiés pour recyclage | Tonne | France | - | 33 | |
| **Consommations énergétiques tertiaires** | | | | | |
| Gaz | million de kWh | France | 24,4 | 24,3 | EN3 |
| Fioul | millier de litre | | 529,2 | 411,3 | |
| Électricité | million de kWh | | 77,5 | 80,6 | EN4 |
| Chauffage urbain | million de kWh | | 6,9 | 8,3 | |
| **Émissions de $CO_2$** | | | | | |
| **Total des émissions** | teq $CO_2$ | France | **14 444** | **14 537** | EN16 |
| $CO_2$ gaz | | | 5 705 | 5 692 | |
| $CO_2$ fioul | | | 1 693 | 1 316 | |
| $CO_2$ électricité | | | 5 580 | 5 801 | |
| $CO_2$ chauffage urbain | | | 1 466 | 1 728 | |

## B TABLE DE CONCORDANCE

| Rubrique du rapport | Référentiel GRI G3.1 Media Sector Supplement | Principes du Pacte mondial | Norme ISO 26000 |
|---|---|---|---|
| Avant-propos | - | - | 6.2 |
| Message d'Arnaud Lagardère | 1.1 | - | |
| **Introduction : une démarche intégrée à la stratégie de croissance** | | | |
| Un groupe leader dans les médias | 2.1 - 2.10 | - | 6.2 |
| La gouvernance et l'éthique | 4.1 - 4.9 | N°1 à N°6, N°10 | 6.2, 6.3 & 6.6 |
| Les priorités stratégiques | 1.2 | N°7 | - |
| Le dialogue avec les parties prenantes | 4.14 ; 4.15 | - | 5.2.1, 5.3 & 6.6.6 |
| **S'affirmer comme un employeur responsable** | | | |
| Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs | LA1 ; LA2 ; LA13 ; LA14 ; HR4 | N°6 | 6.3.7, 6.3.10 & 6.4.3 |
| Favoriser des conditions de travail harmonieuses | LA4 ; LA7 | N°3 | 6.4.3 à 6.4.6 |
| Encourager le développement des compétences | LA10 | - | 6.4.7 |
| **Développer nos activités dans le respect de l'environnement** | | | |
| 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 |

| Rubrique du rapport | Référentiel GRI G3.1 Media Sector Supplement | Principes du Pacte mondial | Norme ISO 26000 |
|---|---|---|---|
| **Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance** | | | |
| Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus | M4 ; PR7 | - | 6.7.3, 6.7.4 & 6.7.9 |
| Faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics | M4 ; M6 | - | 6.7.8 & 6.8.6 |
| Accompagner la transformation numérique de la société | M7 | - | 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 |
| **Être un groupe de médias créateur de lien social** | | | |
| Se montrer solidaire et permettre l'éclosion de jeunes talents | EC1 | - | 6.8 |
| S'engager pour la promotion de la culture et du sport | | - | |
| **Indicateurs et méthodologie** | | | |
| 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 |
|---|---|---|---|
| **Stratégie et analyse** | | | |
| 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 | 13 |
| **Profil de l'organisation** | | | |
| 2.1 | Nom de l'organisation | Un groupe leader mondial dans les médias | 7 |
| 2.2 | Principaux produits et/ou services et marques correspondantes | | |
| 2.3 | Structure opérationnelle de l'organisation | | |
| 2.4 | Lieu où se trouve le siège de l'organisation | | |
| 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 | | |
| 2.6 | Nature du capital et forme juridique | | |
| 2.7 | Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou bénéficiaires | | |
| 2.8 | Taille de l'organisation | | |
| 2.9 | Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting | Méthodologie et périmètre | 76 |
| 2.10 | Récompenses reçues en cours de la période de reporting | | |
| **Paramètres du rapport** | | | |
| 3.1 | Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies | Donner du sens | 4 |
| 3.2 | Date du dernier rapport publié, le cas échéant | | |
| 3.3 | Cycle considéré (annuel, biennal, etc.) | | |
| 3.4 | Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu | | |
| 3.5 | Processus de détermination du contenu du rapport | Les priorités stratégiques | 13 |

| Index et contenu du GRI | | Rubrique du rapport | Pages |
|---|---|---|---|
| 3.6 | Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, co-entreprises, fournisseurs, par exemple) | Méthodologie et périmètre | 76 |
| 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'une 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 | | |
| 3.12 | Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport | Index GRI | 74 |
| **Gouvernance, engagements et dialogue** | | | |
| 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 |
| 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 | 16 |
| 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 | | |
| **Indicateurs de performance** | | | |
| **Indicateurs économie** | | | |
| EC1 | Valeur économique créée et distribuée | Tableau de synthèse des indicateurs | 71 |
| **Indicateurs emploi, relations sociales et travail décent** | | | |
| LA1 | Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique | Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs + synthèse des indicateurs | 21 + 71 |
| LA2 | *Turnover* du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique | | |
| LA4 | Pourcentage de salariés couverts par une convention collective | Favoriser des conditions de travail harmonieuses + synthèse des indicateurs | 27 + 71 |
| 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 | | |
| LA10 | Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle | Encourager le développement des compétences + synthèse des indicateurs | 30 + 71 |

| Index et contenu du GRI | | Rubrique du rapport | Pages |
|---|---|---|---|
| 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 | 21 + 71 |
| LA14 | Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle | | |
| **Indicateurs droits humains** | | | |
| HR4 | Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises | Assurer l'équilibre et la diversité des effectifs | 21 + 71 |
| **Indicateurs environnementaux** | | | |
| EN1 | Consommation de matières en poids ou en volume | Préserver les ressources naturelles + synthèse des indicateurs | 33 + 71 |
| 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 | 38 + 71 |
| 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 | 33 + 71 |

# 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. Mis à jour au cours de l'année 2013, 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 2014 (sur les données 2013), 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 qu'aux entités françaises, uniquement en français. Il a vocation à être étendu l'année prochaine aux pays d'Europe de l'Ouest.

Afin de répondre aux exigences de reporting sur les informations sociétales, et de faciliter la remontée des informations dans ce domaine, la Direction du Développement durable a élaboré fin 2013 un questionnaire qui a été envoyé dans les branches. Ce document, destiné à être mis à jour chaque année tient lieu pour cette première année de protocole sociétal.

## 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 5 salariés.

Les informations sociales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant en 2013, 238 sociétés du Groupe[1].

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 174 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

(1) Les chiffres donnés en 2012 (148) et en 2011 (142) tenaient compte du regroupement au sein d'une même société de plusieurs sociétés qui sont dorénavant comptabilisées individuellement.

la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental et évoquée dans la partie D1 (les rejets de gaz à effet de serre).

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.

## 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 protocole de reporting social a de nouveau été mis à jour au cours de l'année 2013 afin de prendre en compte les remarques formulées.

Le protocole de reporting social a de nouveau été mis à jour au cours de l'année 2013 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2012.

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. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter de nouveaux indicateurs métiers pour Lagardère Service (concernant les déchets et l'énergie) ainsi qu'un indicateur de suivi des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

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.

www.lagardere.com

Lagardère

**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 : © Marion Badin ; Gilles Bassignac / Lagardère ; Hela Benjerad ; Vincent Boisot ; Arnaud Carroué / Lagardère ; Thierry Chomel ; Éric Couderc ; DR ; Fanny Duprés / Lagardère ; Ecofolio ; Christophe Elise ; Jacques Ferrier Architectures / Image Ferrier Production ; Frédérik Froument / Lagardère ; Cyril Fussien ; Grains d'Ici ; Cédric Helsy ; Xavier Imbert ; Jadwiga Kadziela ; Lagardère Services ; LS travel retail CHINA ; Christel Martin / Maison Shalom ; ORSE ; Philippe Petit ; Jeff Shay ; Sophie Steinberger / ELLE ; Bertand Vacarisas.

Réalisation : BRIEF

**© Lagardère - Avril 2014**