

5 - 3 Informations sociales, sociétales et environnementales – éthique

Le groupe Lagardère entend continuer à se développer, tout en restant fidèle aux principes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qui sont les siens. L'ambition d'excellence et de réussite qui l'anime ne saurait être développée qu'en lien avec la communauté d'hommes et de femmes qui le composent, ses partenaires et la société civile.

Le chemin accompli ces dernières années est considérable ; le Groupe s'est attaché :

- à créer, sur le plan social, un cadre de travail dynamique et attractif, valorisant la créativité, l'autonomie et l'imagination de ses salariés, facteurs clés de réussite.
- à satisfaire avant tout, au niveau sociétal, les attentes des téléspectateurs, lecteurs et auditeurs et à leur procurer des contenus de qualité ; mais il a aussi développé, notamment au travers de la Fondation Jean-Luc Lagardère, de nombreuses actions qui répondent à ses valeurs d'excellence, de respect d'autrui et d'esprit d'équipe.
- à concilier, sur le plan environnemental, son expansion avec le nécessaire respect de l'environnement.

C'est avec la même détermination que nous entendons relever les défis à venir, avec l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

5-3-1 L'engagement du Groupe

5-3-1-1 La mise en œuvre de la politique RSE

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

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

A) *Les acteurs de la démarche RSE (Responsabilité sociale, sociétale et environnementale)*

A - 1 *Le Comité RSE*

Au niveau du Groupe, le Comité RSE, animé par la Direction Juridique et où sont représentées la Direction des Relations Humaines et la Direction Financière, a notamment pour missions :

- d'informer, sensibiliser et mobiliser un réseau de correspondants au sein des branches sur les sujets relatifs à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe ;
- de veiller à l'amélioration continue des démarches du Groupe et, notamment :
 - valoriser et organiser le partage des bonnes pratiques,
 - réfléchir aux axes d'amélioration des actions existantes,
 - être force de proposition pour le lancement de nouvelles initiatives,
 - susciter la création de groupes de travail thématiques ou ponctuels ;
- de mettre en œuvre, coordonner et améliorer le reporting ;
- d'échanger avec les organismes de notation et répondre à leurs interrogations concernant les thématiques de RSE.

A - 2 *Les Directions des Ressources Humaines*

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

A - 3 *Les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques*

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

A - 4 La Direction des Achats

La Direction des Achats Groupe intègre certaines actions environnementales, notamment dans le cadre de la Coordination Achats, à laquelle participe chacune des branches. Par ailleurs, des critères de Développement Durable sont progressivement intégrés dans les contrats avec les fournisseurs (cf. § 5-3-1-2-B) et la Politique Achats du Groupe, mise en œuvre en 2008, inscrit le Développement Durable comme l'un de ses huit principes fondamentaux.

B) La création de nouvelles entités dédiées au sein des branches

En 2007, un service dédié au Développement Durable a été créé au sein de Lagardère Active ; ce service a pour vocation de sensibiliser les décideurs et leurs collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux de la branche pour qu'ils l'intègrent systématiquement dans leurs projets et réflexions, ainsi que de promouvoir et faciliter la mise en œuvre d'actions en lien avec le Développement Durable. À titre d'exemple, un représentant du Groupe participe à la nouvelle commission Développement Durable, créée début 2008 par le Syndicat de la Presse Magazine et d'Information. Avec l'appui de la Direction de la Communication Interne, Lagardère Active a pour ambition de faire du Développement Durable l'un des thèmes majeurs de son projet d'entreprise.

La responsabilité de Lagardère Active vis-à-vis du Développement Durable est d'autant plus importante qu'il s'agit d'un Groupe de médias : les médias sont créateurs de lien social, outils de transformation positive de la société et des mentalités, vecteurs d'enrichissement culturel.

L'implication du Groupe dans le Développement Durable vise à intégrer dans ses projets les préoccupations économiques, sociales et environnementales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, dans une action inscrite sur le long terme et fondée sur :

- la création de valeur pour assurer croissance et pérennité,
- le respect de tous ceux qui y contribuent : salariés, clients, prestataires et partenaires,
- la responsabilité vis-à-vis des générations présentes et futures.

La prise de conscience établie, l'ambition de Lagardère Active est d'amplifier son action dans le Développement Durable pour en faire un axe majeur de son projet d'entreprise.

**Anne-Marie Couderc - Secrétaire Générale de Lagardère Active
en charge des Ressources Humaines et du Développement Durable**

De la même manière, s'inscrivant dans la démarche globale du Groupe, Lagardère Publishing a créé, début 2008, une commission Développement Durable chargée de mettre en œuvre la politique de la branche en matière de RSE.

5-3-1-2 La démarche du Groupe vis-à-vis de ses principales parties prenantes**A) Le cadre référentiel****A-1 La loi et les réglementations**

Lagardère accorde une grande importance aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; le Code de Déontologie du Groupe (cf. § 2 ci-après) atteste tout particulièrement de l'attachement du Groupe au respect de ces normes internationales en défendant, entre autres, les principes de :

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

En 2003, l'attachement du Groupe aux valeurs universelles s'est renforcé par l'adhésion de Lagardère au Pacte Mondial des Nations unies ; en y adhérant, le Groupe s'est engagé à promouvoir le respect des dix principes de bonne gouvernance

du Pacte, tirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des principes fondamentaux de l'OIT sur les droits au travail et des principes de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que des principes directeurs de l'OCDE.

Le principe du strict respect des réglementations et lois applicables est par ailleurs rappelé dans la politique achats mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

A - 2 *Le Code de Déontologie du groupe Lagardère*

Le Code de Déontologie en vigueur au sein du Groupe s'inspire directement des valeurs sur lesquelles Lagardère a bâti sa légitimité et sa réputation – le respect d'autrui, l'esprit d'équipe, la recherche d'excellence, la loyauté et l'indépendance. Ce Code a vocation à servir de référence à chacun des membres du Groupe dans le cadre de ses activités. Ainsi, ce document entend rappeler un certain nombre de principes fondamentaux concernant les relations du Groupe avec les collaborateurs, les partenaires extérieurs et les concurrents, les clients, les actionnaires et, de manière générale, la communauté.

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

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

- Pour ce qui est de ses relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents, le Groupe rappelle le principe du respect de la loyauté des pratiques commerciales et de la libre concurrence ; il interdit toute forme de corruption en France et à l'étranger ainsi que toute contribution politique par et au nom des sociétés du Groupe. Le Code fixe par ailleurs un certain nombre de règles pour l'acceptation ou l'offre de cadeaux d'affaires.

Le principe du respect des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

- Concernant ses relations avec les clients, le Groupe rappelle les principes de respect des engagements pris à leur égard et de la confidentialité des informations les concernant ; il fixe comme objectif de leur fournir des produits et services performants adaptés à leurs besoins et à leurs attentes et une information la plus sincère et loyale possible.
- Le Groupe entend agir dans l'intérêt et le respect de ses actionnaires et, à ce titre, le Code rappelle que Lagardère :
 - s'efforce non seulement d'atteindre un niveau optimum de valorisation patrimoniale mais aussi de protéger au mieux son patrimoine ;
 - entend fournir à ses actionnaires une information intelligible, pertinente et fiable et se mettre à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de son Comité des actionnaires.
- Enfin, dans le cadre des relations du Groupe avec la communauté, le Code rappelle le principe du strict respect des lois et réglementations applicables et sa volonté de contribuer au Développement Durable.

B) *L'intégration de critères éthiques, sociaux et environnementaux dans les relations avec nos partenaires*

Au-delà des principes édictés dans son Code de Déontologie (cf. supra), Lagardère considère que ses actions en matière de Développement Durable doivent être menées en étroite collaboration avec ses différents partenaires. C'est pourquoi le Groupe intègre progressivement, depuis 2006, des critères éthiques, sociaux et environnementaux aussi bien dans les appels d'offres que dans les conditions générales des nouveaux contrats et des contrats cadres, notamment via la charte de Développement Durable. La Politique Achats mise en œuvre au sein du Groupe en 2008 intègre cette charte.

Le Groupe mène par ailleurs un programme actif de sensibilisation de ses partenaires et de suivi de leurs performances.

B - 1 *L'intégration de critères spécifiques dans les appels d'offres et les contrats*

- Lagardère a élaboré une charte de Développement Durable destinée à véhiculer les engagements sociaux, éthiques et environnementaux du Groupe.

Les critères prévus par la charte portent notamment sur :

- le respect des principes défendus par l'Organisation Internationale du Travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ;
- l'interdiction du recours au travail clandestin ;
- la lutte contre la corruption ;

- le respect de la réglementation sociale applicable ;
- l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ;
- la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur ;
- la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.

En cas de manquement constaté à ces engagements et si le partenaire n'a pas remédié dans les meilleurs délais audit manquement, Lagardère se réserve la faculté de remettre en cause le partenariat.

L'exemple de Lagardère Active

En décembre 2006, Lagardère Active a lancé un appel d'offres dans le but d'optimiser son portefeuille de fournisseurs de papier, sur la période 2007-2008, pour les magazines du Groupe dans une vingtaine de pays en Europe, États-Unis et Asie. La sélection finale des partenaires, en 2007, a été conditionnée par la signature de la charte Développement Durable, au titre de laquelle les papetiers s'engagent à respecter certains principes sociaux, éthiques et environnementaux.

Par ailleurs, à ce jour, tous les imprimeurs du pôle presse magazine, français comme étrangers, ont signé la charte de Développement Durable et se sont engagés à respecter les principes ainsi définis.

- En 2007, un nouveau code d'éthique couvrant les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique) a été élaboré au sein de Lagardère Publishing⁽¹⁾ ; ce nouveau code va être mis en œuvre progressivement auprès des papetiers et imprimeurs de la branche : les dispositions de ce code vont s'imposer contractuellement aux partenaires nouveaux, mais aussi aux anciens fournisseurs qui devront s'y engager par la signature d'un avenant à leur contrat d'origine.

Par ailleurs, les éditeurs d'Hachette Collections ont mis en place un code d'éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants participant, directement ou indirectement, au processus de production de ses produits ; à cet effet, et pour que ces principes s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants, les contrats conclus avec les cocontractants prévoient l'opposabilité de ce document.

Le code rappelle ainsi un certain nombre de valeurs fondamentales, pour la plupart issues des principes de l'OIT, que les fournisseurs et sous-traitants de la société se doivent de respecter : la prohibition du travail des enfants, de la discrimination ainsi que du travail forcé et des pratiques disciplinaires ; l'engagement d'assurer la santé et la sécurité sur les lieux de travail ainsi que des conditions de rémunération acceptables et des horaires de travail raisonnables.

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

Dans ce cadre, les audits réalisés en Asie par des tiers indépendants ont été développés. Parmi ces audits, certains ont donné lieu à des demandes d'actions correctives formulées aux fournisseurs et sous-traitants concernés (notamment, la diminution du temps hebdomadaire de travail des ouvriers et le respect des règles liées aux conditions de travail et d'hygiène). Les audits de contrôle effectués en 2006 ont débouché sur l'exclusion de cinq fournisseurs. En 2007, quatre contre audits ont été réalisés.

(1) Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant (et notamment le refus de l'emploi de main d'œuvre "enfantine") et des droits de l'homme (refus de toute forme d'esclavage ou de discrimination) ; elle garantit une rémunération décente et des conditions de travail satisfaisantes au regard de la santé, de la sécurité et de l'hygiène. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, notamment en refusant l'utilisation de produits dangereux ou toxiques, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires, et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.

B - 2 *Le programme de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances*

- Par le biais de questionnaires, le pôle presse magazine demande régulièrement à l'ensemble de ses fournisseurs de papier et imprimeurs de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

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

Les imprimeurs, quant à eux, sont notamment interrogés sur des sujets tels que la politique hygiène et sécurité, l'utilisation de produits dangereux, les émissions dans l'air (notamment de composés organiques volatils liés à l'évaporation des encres contenant des solvants) et la gestion des déchets. Jusqu'en 2006, seuls les imprimeurs français étaient interrogés sur leurs performances environnementales ; en 2007, le pôle presse magazine a élargi le suivi des performances de ses imprimeurs à ses principaux sous-traitants (en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni, aux USA et en Russie) représentant environ 65 % des coûts d'impression à l'étranger.

Les réponses à ces questionnaires sont présentées au paragraphe 5-3-4-4 ci-après.

- 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.

Dans ce cadre, Lagardère Publishing a demandé à ses partenaires d'initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001 ; à ce jour, plus de 95 % des papetiers de Lagardère Publishing sont certifiés ISO 14001 (contre 90 % en 2006 et 80 % en 2005).

En matière de **sensibilisation sociale**, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe. Grâce à ces actions de sensibilisation, à ce jour, la moitié des imprimeurs, français et européens, représentant au moins 1 % du montant des achats de Lagardère Publishing ont signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale : conditions de travail, hygiène et sécurité, OHSAS 18001. Hors Europe, 45 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent 85 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Elles permettent de poursuivre l'amélioration progressive des performances environnementales des imprimeurs de Lagardère Publishing, qui effectue un suivi régulier de la certification de ses sous-traitants.

C) *Notre démarche vis-à-vis des collaborateurs du Groupe*

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs (voir § 5-3-1-2-A), le Groupe a mis en place plusieurs chartes, que les salariés du Groupe s'engagent à respecter. Lagardère met aussi en œuvre une démarche de sensibilisation de ses collaborateurs au Développement Durable par le biais du site intranet du Groupe.

C - 1 *Les chartes applicables*

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

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

Une charte informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

C-2 La sensibilisation des salariés au Développement Durable

Par ailleurs, Lagardère a mis en ligne en mars 2007 un “Espace” dédié au Développement Durable sur son intranet qui a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux enjeux du Développement Durable et de les encourager à en devenir des acteurs.

Ce mini-site comporte plusieurs rubriques qui permettent aux collaborateurs de découvrir ou d’approfondir leurs connaissances sur le Développement Durable ; cet espace dédié vise aussi à faire découvrir les engagements et les actions du Groupe en matière de RSE.

D) Nos relations avec nos clients

Outre les dispositions du Code de Déontologie les concernant (voir § 5-3-1-2-A), Lagardère attache une importance particulière à l’écoute de ses clients ainsi qu’à leur sensibilisation.

D-1 L’écoute de nos clients

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

Les points de vente Relay disposent, en France, d’un numéro vert par le biais duquel les clients peuvent faire des réclamations, mais aussi des propositions et des remarques. Un traitement systématique de ces réclamations est effectué et une réponse personnelle est adressée afin de résoudre la situation exposée. Par ailleurs, Relais H réalise régulièrement des sondages d’opinion de la clientèle, notamment au travers d’études de consommation (générales ou particulières concernant, par exemple, les nouveaux concepts) ou de “cartes T” à renvoyer.

La plupart des filiales de Lagardère Active ont mis en place leur propre système de rencontres avec les clients : historiquement par le biais du “courrier des lecteurs” puis, plus récemment, par la création de blogs et de forums, moyens très largement adoptés puisqu’ils permettent d’établir un rapport direct. Des enquêtes de qualité et de satisfaction, réalisées par des agences indépendantes, sont par ailleurs fréquemment réalisées.

Ainsi, par exemple :

- Les éditions du magazine *Elle*, française et internationale, disposent d’une rubrique “courrier des lecteurs” ainsi que de sites très interactifs (en France, le site Internet du magazine *Elle* a mis en place une page sur mesure permettant, entre autres de sélectionner les flux RSS de www.elle.fr ; en décembre 2007, ce site atteignait 1 191 000 visiteurs uniques (source Nielsen Netratings). Des études qualitatives et quantitatives ont été réalisées auprès de lectrices en Chine, aux Pays-Bas, en Russie, au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne.
- *Auto Moto* comporte 2 pages consacrées à la libre expression et le forum du site du magazine est le plus fréquenté dans ce secteur d’activité.
- Près de 14 000 courriels ont été envoyés par les téléspectateurs des chaînes jeunesse en 2007 (5 708 pour Tiji, 1 864 pour Gulli, 1 400 pour Filles TV et 4 748 pour Canal J) ; elles ont par ailleurs réalisé des études de satisfaction en 2007 (baromètre de notoriété des chaînes jeunesse auprès des 7-14 ans, observatoire des chaînes de complément, études qualitatives de perception menées par Canal J en octobre 2007, Filles TV en mars 2007 et Gulli en janvier 2007).
- Les résultats d’audience médiamétrie et certaines enquêtes “qualité” réalisées par les services communication de certains diffuseurs permettent à la société Image & Cie, l’une des sociétés de production du Groupe, d’avoir un retour sur la satisfaction des téléspectateurs, consommateurs finaux des productions.
- Le *Journal du Dimanche* ne dispose pas de rubrique de courrier de lecteurs mais la rédaction et la Direction Déléguée se sont efforcées de répondre à l’ensemble du courrier reçu (courriels et lettres). Le site Internet du *Journal du Dimanche*, créé en 2005 et relancé en 2007, dont le contenu éditorial réalisé quotidiennement est différent de celui du journal, a permis aux internautes d’échanger entre eux mais aussi avec les journalistes via le “grand blog de la rédaction” ; en 2008 l’ouverture de blogs supplémentaires est prévue. À fin décembre, le site avait atteint le nombre de 933 000 visiteurs uniques (source Nielsen Netratings).
- La cellule “Relations” du magazine *Télé 7 Jours* répond au courrier des lecteurs et gère les appels téléphoniques ; en 2007 un service de médiateur, relayé sur le site Internet du magazine, a été mis en place. Une page complète consacrée au courrier des lecteurs et au médiateur est traitée toutes les semaines dans le magazine. Par ailleurs, le site Internet *Télé 7fr* lancé en octobre 2007 propose des rubriques très interactives avec notamment des blogs et des forums (ce site a atteint plus d’un million de visiteurs uniques en décembre 2007 (source Nielsen Netratings). Le niveau de satisfaction des clients est étudié chaque année par le magazine à travers d’enquêtes réalisées auprès des lecteurs. Enfin, *Télé 7 Jours* fait réaliser par une agence indépendante des baromètres qualitatifs publiés dans les pages “Actu enquêtes” du magazine et qui analysent, entre autres, la qualité des programmes, les inédits, les retards, le respect des horaires, le volume sonore de la pub, la déprogrammation.
- *Version Femina* a mis en place une rubrique “courrier des lecteurs” dans tous ses numéros. Des études Ipsos portant sur les aspects quantitatifs et qualitatifs des contenus sont réalisées tous les six mois depuis cinq ans et des tables rondes

dans quatre villes de France sont organisées une fois par an. Enfin, le site www.femina.fr comporte une rubrique dédiée aux “féministes” pour permettre à cette communauté de femmes issues de tous les tissus sociaux, culturels et ethniques d’échanger ainsi que de contribuer et collaborer au contenu du site.

- les radios et chaînes du Groupe disposent notamment des résultats d’audience Médiamétrie pour mesurer la satisfaction de leurs auditeurs et téléspectateurs ; elles ont toutes mis en place des blogs et/ou forums sur leur site Internet (le site d’Europe 1, par exemple, était en tête des sites généralistes avec 1 065 000 visiteurs uniques – source Nielsen Netratings).

D - 2 La sensibilisation de nos clients

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

En 2007, cette sensibilisation s’est intensifiée, aussi bien dans le pôle audiovisuel que dans le pôle presse magazine :

- Europe 1 a consacré plus de 100 heures de diffusion aux débats sur l’environnement (sans compter les sujets traités dans le cadre d’autres émissions) et près de 50 heures à des thématiques sociétales ;
- les magazines du Groupe ont consacré de nombreuses pages à des sujets environnementaux : plus de 50 pages pour *Elle France*, près de 130 pages pour *Version Femina*, 112 pages d’articles et de conseils pour *Mon jardin ma maison*, plus de 35 pages pour *Auto Moto...* ;
- environ 5 % du contenu éditorial de l’hebdomadaire *Télé 7 Jours*, traitait des enjeux environnementaux, le magazine ayant même réalisé, en avril et en octobre 2007, deux couvertures vertes avec en accroche le sujet du dossier de 3 pages publié à l’intérieur du numéro ; la rédaction a pour objectif d’augmenter, en 2008, le nombre de pages consacrées au Développement Durable ;
- le *Journal du Dimanche* a réalisé plus de 50 pleines pages dédiées à l’environnement, l’écologie, le climat, la pollution, etc., sans compter les articles en lien avec les thématiques environnementales dans les rubriques (économie, société, étranger...);
- *Paris Match* a traité plus de 100 pages sur ce sujet et a par ailleurs réalisé en avril 2007 un tiré à part de huit pages sur le CNRS accompagné d’un DVD intitulé *Du big bang à demain*, encarté dans 50 000 exemplaires.

Dans une démarche de sensibilisation du public, certaines chaînes et magazines se sont impliqués dans des projets innovants. Ainsi, par exemple : Virgin Radio (anciennement Europe 2) a retransmis en direct les huit concerts géants à l’initiative d’Al Gore, pour lutter contre le réchauffement climatique ; de mai à juillet 2007, un certain nombre d’éditions internationales du magazine *Elle* (Hong Kong, USA – le magazine ayant même été publié sur papier recyclé en Suède, Turquie, Japon, Croatie, Thaïlande, Singapour, Belgique, Allemagne, Pologne, Hollande...) ont fait un *green issue* abordant ainsi de nombreuses thématiques environnementales, soit à la une du magazine, soit en pages intérieures.

Cette sensibilisation s’étend au jeune public : les chaînes “jeunesse” ont réalisé de nombreux sujets traitant des questions environnementales afin de transmettre un message de responsabilisation dès le plus jeune âge ; par exemple, Gulli a diffusé des programmes spécifiques dans le cadre de la journée mondiale de l’eau en mars 2007.

Dans le cadre de leur démarche de sensibilisation du public, la majorité des éditeurs français de Lagardère Publishing ont introduit dans leurs ouvrages les déclarations suivantes : “Pour l’éditeur, le principe est d’utiliser des papiers composés de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois issus de forêts qui adoptent un système d’aménagement durable. En outre, l’éditeur attend de ses fournisseurs de papier qu’ils s’inscrivent dans une démarche de certification environnementale reconnue”. De la même manière, certains éditeurs de Lagardère Publishing UK insèrent dans leurs ouvrages une déclaration affichant leur politique en matière de gestion des ressources forestières, affirmant ainsi leurs engagements aux lecteurs.

Lagardère Publishing a publié de nombreux ouvrages sensibilisant les lecteurs de tous âges aux enjeux du Développement Durable. Ainsi, par exemple :

- de nombreux ouvrages scolaires allant de l’école primaire à l’enseignement supérieur et traitant de thématiques liées au Développement Durable ont notamment été édités par les maisons d’édition Hatier, Didier, Foucher, Hachette Éducation et Dunod. Par exemple, les ouvrages des collections “citoyens en herbe” et “en avant ma planète” sont édités par Hatier pour les élèves des écoles primaires. Marabout a, elle aussi, publié des ouvrages à destination de ses jeunes lecteurs (*Éco Citoyen à vous d’agir !, L’Écologie des paresseuses...*);
- Calmann-Lévy, qui propose aux lecteurs une collection d’essais et de grands documents dans le domaine de l’écologie, a notamment publié *Pour un pacte écologique* de Nicolas Hulot, *Ces forêts qu’on assassine* d’Emmanuelle Grundmann et Jane Goodall, *Le Plan B : Pour un pacte écologique mondial* de Lester R. Brown, *C’est bon pour la planète* d’Evelyne Dhéliat...;

- les éditions Fayard et sa filiale Mille Et Une Nuits ont publié plus de 25 essais relatifs au Développement Durable ;
- les maisons d'édition Stock, Grasset et Lattès ont elles aussi publié un certain nombre d'ouvrages en lien avec le Développement Durable (*Vers un nouveau capitalisme* et *Vers un monde sans pauvreté* de Muhammad Yunus ou *Réparer la planète* de Maximilien Rouer et Anne Gouyon chez Lattès, *Le Krach écologique* de Geneviève Féron chez Grasset...).

• **La sensibilisation du jeune public ou à la défense des droits des enfants.**

Lagardère Active montre un attachement particulier à la sensibilisation des enfants ainsi qu'à la défense des droits des enfants au travers de diverses initiatives :

- dans le cadre de l'Opération Brikkado et en partenariat avec l'UNICEF, Canal J sensibilise ses jeunes téléspectateurs aux actions de l'UNICEF et notamment à la protection de l'environnement, la solidarité et l'amitié ;
- de même, les chaînes Tiji et Gulli s'attachent à véhiculer dans leurs programmes des valeurs positives telles que l'entraide, l'amitié, le respect de l'autre... Par ailleurs, lors de la semaine des droits de l'enfant en novembre 2007, Gulli a mis en place une programmation adaptée avec, notamment, la diffusion du programme "Ados le débat" portant sur le sujet "Droit de l'enfant". Enfin, Gulli a organisé un colloque, le 13 novembre 2007, sur le thème "Enfants - Écrans : qui dévore qui ?", traitant des problématiques liées aux relations entre les enfants et les médias (médias du récit, télévision, DVD..., et médias de l'action, jeux vidéo, Internet...);
- le magazine *Elle*, en France, a réalisé 22 pages sur la défense des droits des enfants ; à l'international, *Elle* Croatie a organisé, fin 2007 et sur plusieurs numéros, une opération spéciale (et des reportages) contre la violence faite aux enfants ;
- Marcel Rufo, pédiatre et pédopsychiatre, intervient deux jours par semaine, de 23 heures à 23 h 59, sur la radio Europe 1 dans le cadre d'une émission consacrée aux jeunes auditeurs.

Dans tous les pays où elle est présente, Lagardère Services soutient des organisations caritatives défendant les droits de l'enfance : Unicef en France, Child Focus en Belgique, SOS Kinderdorf en Allemagne, Caritas en Pologne, Intervida en Espagne, Calcutta Espoir en Suisse et Make a Wish au Canada.

• **La santé et les causes de santé publique** constituent un autre domaine privilégié des actions de sensibilisation du public menées par le Groupe et les grands thèmes de la recherche médicale – lutte contre le cancer, le sida... – font l'objet d'une couverture importante notamment par les magazines, les chaînes de télévision et les radios. Les chaînes de télévision et les radios de Lagardère Active communiquent de manière importante sur les problématiques de santé publique afin d'y sensibiliser leurs auditoires. C'est ainsi que, par exemple :

- Europe 1 a consacré en 2007, outre les soirées de libre antenne, plus de 75 heures d'antenne à divers sujets de santé publique tels que le sida, le tabac, la mucoviscidose ou la mise en danger des enfants ; une émission hebdomadaire d'une heure offre aux auditeurs la possibilité de poser leurs questions à un professionnel de la santé ;
- de la même manière, les chaînes jeunesse diffusent toutes des programmes en lien avec la santé : la chaîne Fille TV propose chaque mercredi, une émission dans laquelle sont abordés des thèmes de société comme l'anorexie, la lutte contre le sida, les relations avec les parents, la nutrition... ; les chaînes Gulli et Tiji diffusent des "pastilles" en lien avec la nutrition et la santé ;
- *Paris-Match* organise depuis plusieurs années, en partenariat avec l'Unesco, un forum ouvert au public sur des sujets de santé publique. À cette occasion, des professeurs et personnalités de premier plan dans leurs domaines d'activités sont invités à participer au débat. En janvier 2007, le forum portait sur "le cancer et les avancées qui sauvent" ;
- *Version Femina* publie régulièrement des articles sur les interventions menées par "Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde" (qui opère et entoure les enfants souffrant de maladies cardiaques) ;
- le magazine *Elle* traite régulièrement de sujets en lien avec la santé (58 pages en 2007) : l'alimentation, la nutrition, l'obésité, l'anorexie, le sida, le tabagisme, le cancer ; les sujets en lien avec l'alimentation, la nutrition, l'obésité, l'anorexie sont toujours abordés avec des conseillers ou des spécialistes reconnus ;
- le *Journal du Dimanche* a consacré plusieurs de ses pages à des articles sur la santé (par exemple, la nutrition, la maladie d'Alzheimer, le handicap, le tabagisme...).

5-3-1-3 La synthèse et le suivi d'indicateurs de performance

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

A) Périmètre de consolidation

Le système de *reporting* permettant la collecte des informations **sociales et sociétales** est déployé auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice,
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de *reporting* va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe, et
- de certaines entités de moins de cinq salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi 170 sociétés du Groupe représentant plus de 85 % de l'effectif total de Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de 90 % pour Lagardère Services, 90 % pour Lagardère Publishing, 80 % pour Lagardère Active (Presse, Audiovisuel) et 90 % pour Lagardère Sports. La couverture géographique varie entre 90 % et 100 % de l'effectif en fonction des zones.

Les **informations environnementales** concernant les consommations en eau et énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Les données correspondantes couvrent ainsi 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit environ 550 sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

B) Variations de périmètre

L'évolution du périmètre de reporting social et sociétal est liée au développement des activités du Groupe, réalisé ces dernières années principalement au travers d'acquisitions extérieures, ainsi qu'aux réorganisations juridiques internes. Les variations de périmètre entre 2006 et 2007 sont liées :

- à l'intégration de nouvelles sociétés, notamment celles de Lagardère Sports et celles acquises dans le cadre du renforcement du pôle numérique au sein de Lagardère Active en France (Nextedia) et aux États-Unis (Jumpstart).
- au regroupement de certaines activités ayant entraîné des réorganisations internes.
- à la cession de certaines activités, notamment au sein de Lagardère Active et de Lagardère Services :
 - la cession des activités de Presse Quotidienne Régionale ;
 - le désengagement de Lagardère Active dans certains pays (la Suède, le Portugal, la Pologne...);
 - la cession des magasins des chaînes Virgin Stores et Furet du Nord.

Il est à noter que certaines des entités concernées n'ont pas fait l'objet d'une déconsolidation financière au 31 décembre 2007, la réalisation des opérations de cession n'étant pas encore effective à cette date, mais n'ont pas été intégrées dans le périmètre des informations sociales et sociétales du fait que le Groupe n'en assurait plus la gestion opérationnelle à la même date ; par conséquent, le critère d'inclusion lié à la "gestion opérationnelle" des sociétés n'était plus opérant.

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

C) Choix des indicateurs et référentiel de reporting

Le **reporting social** répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités ou des spécificités locales. En 2006, dans un souci de progrès continu, le Groupe avait amélioré les indicateurs sociaux retenus en affinant non seulement la palette des indicateurs afin d'en approfondir le détail et la précision, mais aussi la définition de certains paramètres afin d'en permettre une application sur l'ensemble du périmètre mondial de Lagardère. En 2007, le Groupe a choisi de stabiliser le référentiel.

Le référentiel de *reporting* social et sociétal est accessible via l'intranet aux 148 collaborateurs qui y participent ; ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et la remontée des informations mais aussi la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs et les formules de calcul utilisées. Les données sont saisies pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées soit par le Directeur des Ressources Humaines, le cas échéant, soit par la Direction de la filiale ; un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu. Des contrôles de cohérence sur les informations saisies sont réalisés ; ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et une alerte systématique devant donner lieu à justification lorsque les écarts sont jugés significatifs. Ces contrôles de cohérence permettent de s'assurer de l'intégrité des données et participent ainsi à la fiabilité du système d'information. À chaque niveau de contribution ou de validation, les opérationnels peuvent extraire des états consolidés des données saisies de manière à pouvoir utiliser ces informations dans le cadre de la gestion opérationnelle de leur périmètre.

Pour ce qui est du **reporting environnemental** :

- le référentiel relatif aux informations sur les consommations en eau, énergie et papier précise la définition des indicateurs retenus ainsi que les procédures relatives à la collecte et la remontée des données. Ce référentiel est transmis à l'ensemble des collaborateurs qui participent à la remontée des informations. Les données sont saisies par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle d'existence de la donnée est mis en œuvre et un contrôle de cohérence sur les informations saisies est réalisé (les données sont comparées avec les informations des exercices précédents et une alerte systématique, lorsque les écarts sont jugés significatifs, devra donner lieu à justification par le contributeur) ;
- les autres indicateurs environnementaux retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités ; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

D) **Limites méthodologiques**

Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement ;
- d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

5-3-2 Informations sociales

La performance du groupe Lagardère est liée aux compétences de ses collaborateurs. Afin de valoriser au mieux le capital humain et pour prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Néanmoins, les **principaux enjeux des politiques de ressources humaines** ont été définis et formalisés par Lagardère en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches ; ces enjeux consistent pour le Groupe à :

- **préserver l'équilibre dans l'emploi**, dans un environnement équitable et fondé sur un principe d'égalité de traitement (§ 5-3-2-1) ;
- **favoriser l'épanouissement des talents**, notamment par le développement des compétences et le développement des carrières internes (§ 5-3-2-2) ;
- **offrir une rémunération globale attractive**, juste et équitable, fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance (§ 5-3-2-3) ;
- **promouvoir le dialogue social** (§ 5-3-2-4) ;
- **préserver la santé et la sécurité au travail** (§ 5-3-2-5).

L'ensemble des informations ci-après sont complétées par les indicateurs sociaux consolidés dans le cadre du reporting social 2007 figurant en annexe (§ 5-3-2-6).

5-3-2-1 Préserver l'équilibre dans l'emploi

L'un des axes majeurs des politiques "emploi" dans chacune des branches du Groupe est la recherche d'un équilibre sous toutes ses formes :

- un effectif adapté aux besoins de l'activité ;
- un équilibre dans la diversité ;
- un taux d'encadrement adapté aux activités.

A) Les collaborateurs du Groupe

Évolution des effectifs

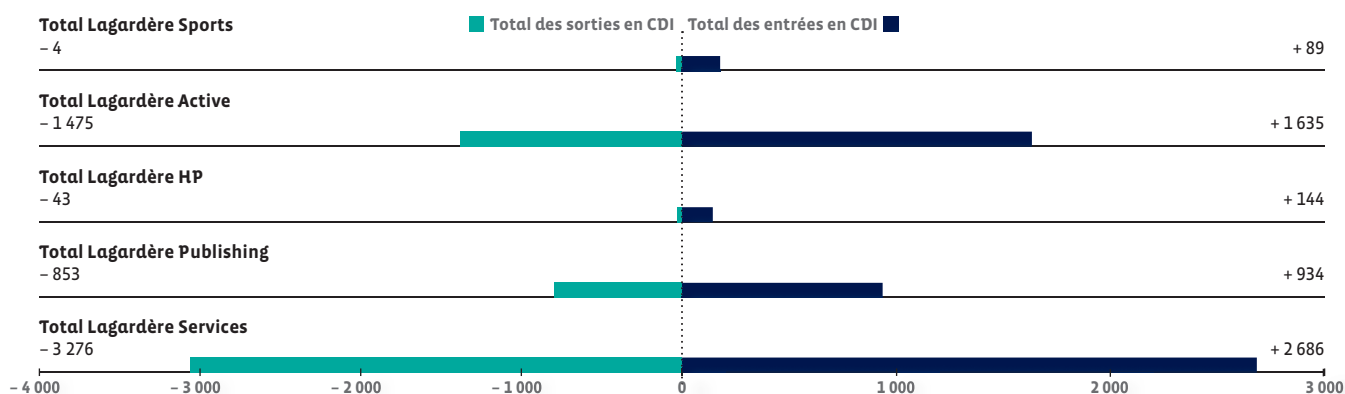
Au 31 décembre 2007, l'effectif en CDI⁽¹⁾ était de 27 597 collaborateurs contre 30 487 à fin 2006. Cette évolution est principalement le fait de la cession effectuée en fin d'année 2007 de la Presse Quotidienne Régionale et de 80 % du groupe Virgin. Ces deux opérations ont provoqué une baisse forte des effectifs en France, qui n'a pas été compensée par ailleurs par les acquisitions en cours d'année dans les différentes branches.

Évolution des effectifs CDI + CDD (en équivalent temps plein ou ETP)							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Lagardère Media	27 774	27 147	26 600	31 126	31 324	31 522	28 545

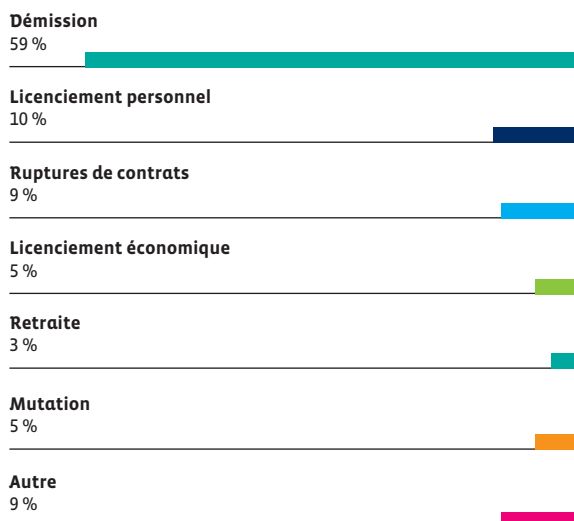
Le tableau des rapports entrées/sorties montre clairement ces effets pour Lagardère Active et Lagardère Services. Il est à noter que les effets du plan de départs volontaires mis en place au sein de Lagardère Active en 2007 seront visibles essentiellement en début 2008.

(1) Contrats à durée indéterminée

Entrées/sorties de personnel en CDI par branche d'activité



Typologie des sorties CDI



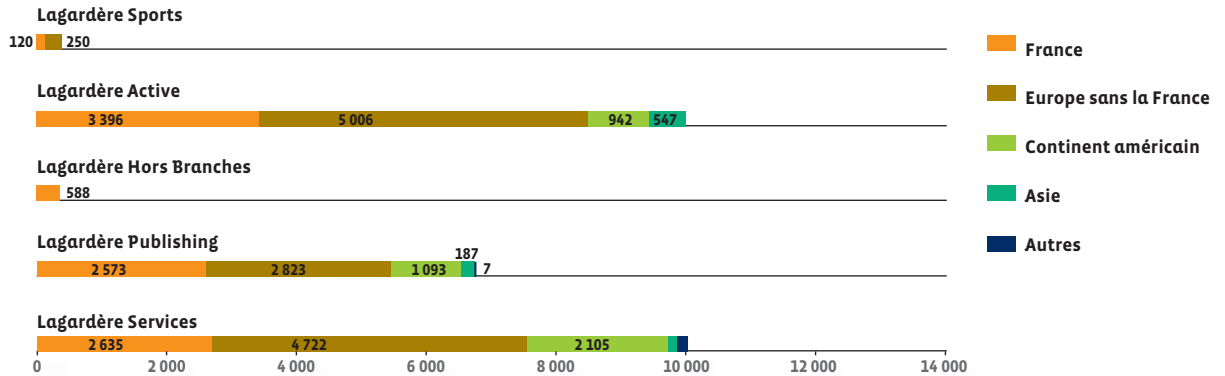
Typologie des entrées CDI



Répartition géographique

Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 30 pays, se reflète dans les effectifs : le nombre de collaborateurs évoluant hors de France est passé de 60 % fin 2006 à 66 % à fin 2007. La France reste cependant le premier pays d'implantation du Groupe avec 34 % de l'effectif total. Après la France, les deux principaux pays en importance d'effectifs sont la Russie et l'Espagne. En 2007 les pays dans lesquels le Groupe a renforcé sa présence sont notamment l'Allemagne à travers les activités sportives Sportfive et Upsolut et la Suède avec IEC.

Effectif en CDI au 31.12 par branche d'activité et zone géographique

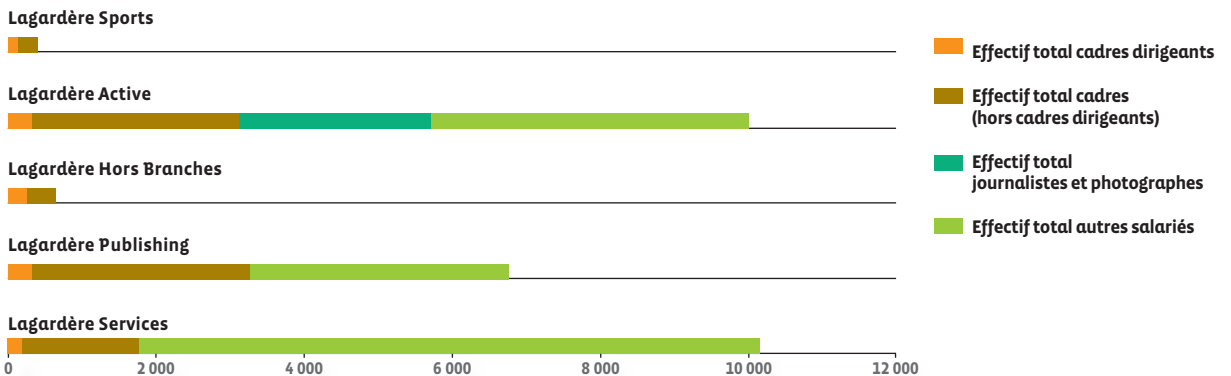


Répartition par catégorie socioprofessionnelle

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

La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe. Ainsi, chez Lagardère Services, le taux d'encadrement est de 17 % et s'explique par la proportion d'employés inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre 40 et 60 %, du fait, notamment, de l'activité d'édition de contenu : journalistes et photographes chez Lagardère Active, éditeurs chez Lagardère Publishing, etc. Cette répartition est stable d'une année sur l'autre.

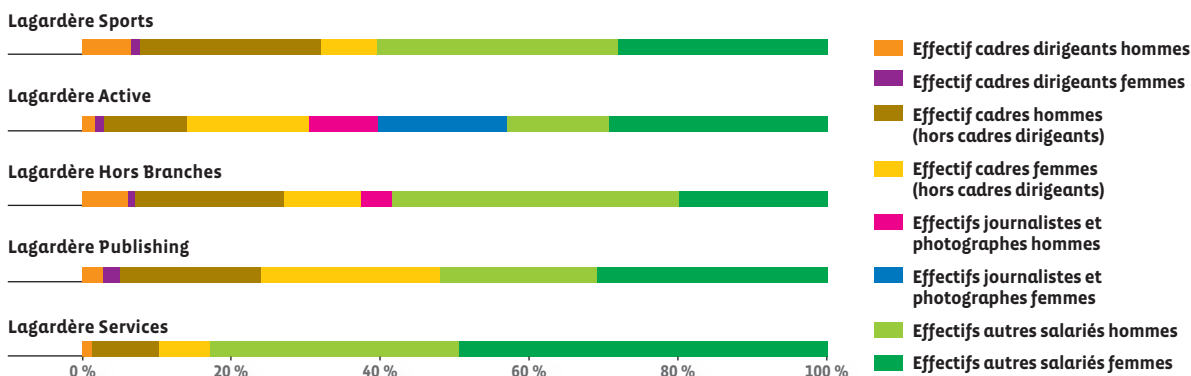
Répartition de l'effectif au 31.12 par CSP



Un effectif majoritairement féminin

Les femmes sont toujours majoritaires dans l'effectif total de Lagardère (58,5 % en 2007 et 57 % en 2006), et représentent, en 2007, 62 % du total des recrutements dans le Groupe. Elles occupent 30 % des postes de cadres dirigeants, 53 % (+ 3 % vs 2006) ont des fonctions de managers et 65 % des emplois de journalistes (+ 6 % vs 2006) et, enfin, la proportion de femmes parmi les "autres salariés" est de 61 %.

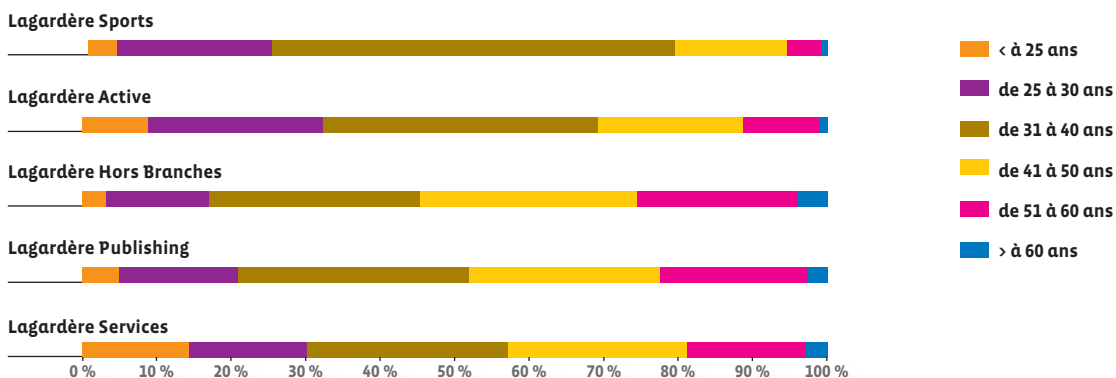
Répartition de l'effectif homme/femme par CSP et branche d'activité



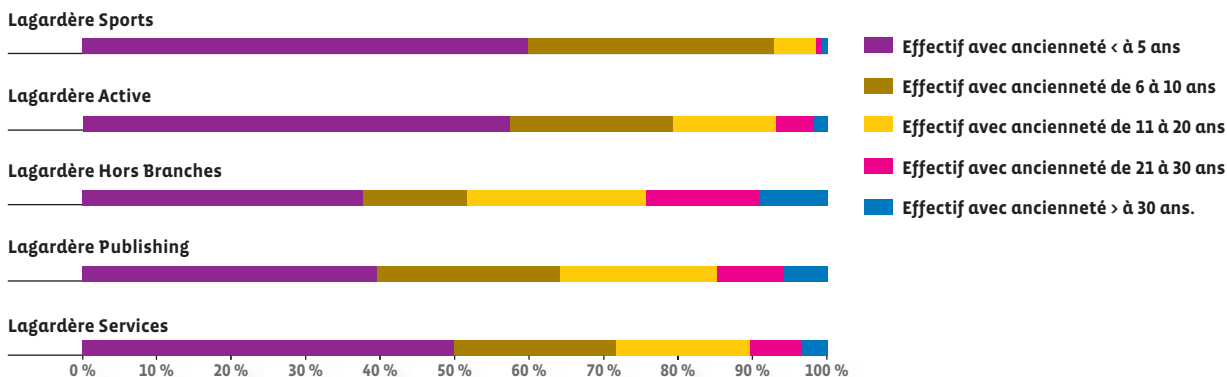
Un effectif globalement jeune et un fort attachement au Groupe

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont près de 60 % ont moins de 40 ans et 25 % moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

Répartition de l'effectif par âge et branche d'activité



Répartition de l'effectif par ancienneté et branche d'activité



Bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs (la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté étant de près de 30 % sur l'ensemble du Groupe et de près de 40 % en France) et d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels (avec, notamment, 165 000 candidatures reçues en 2007, et 170 000 candidatures en 2006 contre 150 000 en 2005). Le "turn-over" subi a augmenté cette année passant de 10 % à 14 % ce qui reste raisonnable au regard du marché. Cette évolution est notamment liée à une augmentation de ce turn-over chez les populations commerciales.

Par ailleurs, ses activités dans la presse et dans la production audiovisuelle amènent Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : pigistes et intermittents du spectacle. Conscient de la spécificité de ces statuts, le Groupe s'implique dans la réflexion globale sur leur évolution et participe notamment aux différentes négociations de branches en matière de couverture sociale, de chômage et de formation professionnelle. À ce titre en 2006, Lagardère Publishing a conclu un accord pour la formation professionnelle et la couverture sociale des travailleurs à domicile (TAD) et Lagardère Active a également mis en place un système qui permet de contribuer à la formation continue des pigistes, via Mediafor, organisme collecteur de la profession.

B) Un Groupe attaché à l'égalité des chances

Garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu en toute objectivité, telle est la philosophie de Lagardère. Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe encourage la diversité au sein de ses branches. Il s'attache à développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans ses différentes entités puis en les partageant.

En 2006 une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe avait été initiée par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des Ressources Humaines des branches d'activités. En 2007 ce travail s'est poursuivi et a abouti à la mise en place en France d'un projet de partenariat avec une association d'aide au placement des jeunes diplômés issus des zones sensibles. Ce partenariat devrait se transformer en actions concrètes dès le début de 2008.

En matière de handicap, Lagardère emploie en 2007 en moyenne dans le monde 8,5 personnes handicapées pour 1 000 salariés et ce taux atteint 12/100 en Europe. Dans la branche Lagardère Active, par exemple, la mission "insertion des personnes handicapées dans l'entreprise" a continué ses actions en 2007 en matière de recrutement ou d'accueil de stagiaires handicapés, de maintien dans l'emploi, de sous-traitance aux ateliers protégés ainsi que de sensibilisation du personnel au handicap. Enfin, un accord d'entreprise pour l'intégration des travailleurs handicapés a été mis en œuvre et une demande d'agrément a été validée en 2007 par la Direction du Travail et de l'Emploi des Hauts-de-Seine, l'accord valant directement satisfaction de l'obligation d'emploi.

C) Une organisation du travail adaptée

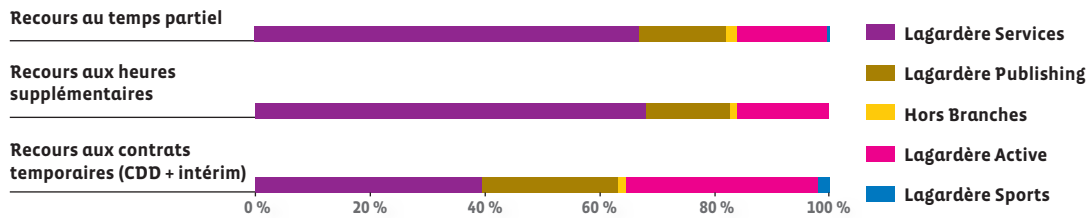
Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, que ce soit en matière de durée et d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à leurs activités tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs ou en cas de remplacement pour congés maladie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

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

Les efforts réalisés par le Groupe pour optimiser le recours au travail temporaire (qui représente 4 % de l'effectif total rapporté en équivalent temps plein) se sont notamment traduits en 2007 par une diminution du nombre de CDD, qui est passé à 2 219 (contre 2 789 en 2006). L'objectif de Lagardère est de conserver souplesse et réactivité nécessaires à la gestion de ses activités tout en restant dans des taux d'emplois précaires (CDD et intérim) aux alentours de 10 % de l'effectif total.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires (cf. ci-dessus), mais aussi aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur la zone Asie et en Europe centrale. Cette situation explique la part importante que représentent, par rapport au total du Groupe, les heures supplémentaires (68 %), le recours au temps partiel (en diminution à 67 % contre 74 % en 2006) et l'emploi de CDD/intérim (39 % de la totalité des emplois à caractère temporaire) de la branche Services. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de distribution de la branche Publishing qui est confrontée aux mêmes besoins.

Flexibilité du travail par branche d'activité



Absentéisme

Le nombre moyen de jours d'absence par salarié, tous motifs confondus, est passé de 13,96 en 2006 à 9,58 en 2007. Les congés pour maladie et les congés de maternité représentent la grande majorité des jours d'absence rémunérés.

Répartition des jours d'absence rémunérés (j/personne) supérieurs à un pour l'effectif CDI par typologie

Maladies

60 %

Congés maternité

29 %

Accidents

5 %

Autres

6 %

Nombre de jours d'absence rémunérés pour les employés en CDI, par branche

2007	Maladies (j/pers)			Congés maternité (j/pers)			Accidents (j/pers)			Autres (j/pers)			Total absences
	H	F		H	F		H	F		H	F		
Lagardère Services	6,60	6,93	6,78	0,08	3,75	2,11	0,62	0,66	0,65	0,7	0,5	0,53	22,59
Lagardère Publishing	4,22	5,66	5,03	0,18	4,99	2,9	0,65	0,5	0,57	0,46	0,61	0,54	20,80
Hors Pôle	3,14	4,99	3,73	0,23	3,38	1,24	0,79	0,31	0,64	0,06	0,11	0,07	8,35
Lagardère Active	3,41	6,18	5,07	0,19	6,08	3,71	0,39	0,07	0,2	0,63	1,19	0,76	19,22
Lagardère Sports	4,36	6,12	5,02	0,04	3,17	1,22	1,41	0,01	0,88	0,19	0	0,12	11,59
Branches	4,86	6,3	5,67	0,14	4,86	2,8	0,58	0,41	0,49	0,58	0,75	0,62	9,58

5-3-2-2 Favoriser l'épanouissement des talents

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

En 2008, les principaux enjeux du Groupe résideront comme l'année précédente dans :

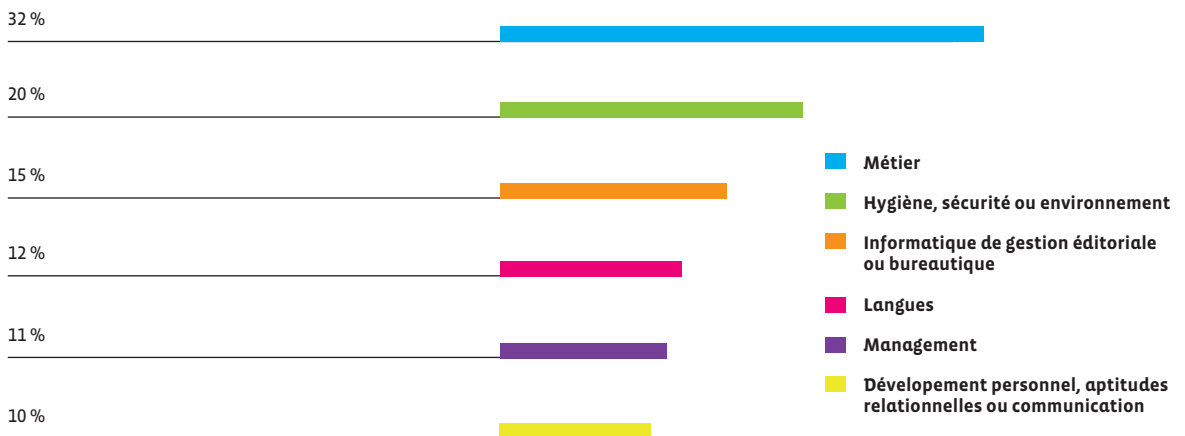
- l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique et, notamment, leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels,
- ainsi que l'amélioration de la gestion des talents aussi bien sur un plan transversal qu'au niveau inter-branches.

A) Encourager le développement des compétences

En matière de formation, chacune des branches s’attache à entretenir et développer les compétences de ses collaborateurs. Des plans de formation sont ainsi élaborés à tous les niveaux et l’effort de formation en 2007 ne s’est pas démenti puisque près de 41 % des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié au moins d’une formation, pour un investissement moyen par salarié formé de 1 655 € pour la France (985 € pour l’ensemble du Groupe) et pour une durée moyenne de 2,58 jours.

Par ailleurs, le Groupe s’emploie à développer auprès de ses managers une culture d’entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d’indépendance, d’audace et d’esprit d’entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus, un cursus de formation dédié aux managers du Groupe. Trois programmes – “leadership”, “intégration” et “jeunes managers” – sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. En 2007, la formation des managers a représenté 11 % du budget de formation du Groupe.

Répartition des formations par type



B) Favoriser l’intégration des jeunes au sein du Groupe

Chaque entité développe une politique importante d’échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages. En 2007, 1 440 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère. Ce nombre représente cependant 42 % de stagiaires en moins par rapport à 2006 notamment du fait du rapprochement des activités presse et audiovisuelle qui n’ont pas permis cette année à Lagardère Active d’accueillir autant de stagiaires qu’auparavant. Le nombre de contrats d’alternance a par contre augmenté de 12 % en 2007 atteignant 430.

C) Développer la mobilité interne

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

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

La mobilité interne, qui représente 9 % des embauches en France, varie d’une branche à l’autre. Figurant parmi les enjeux du Groupe, la mobilité entre branches reste freinée par les spécificités, l’activité et la dispersion géographique des différentes entités. Elle doit s’organiser et s’amplifier, notamment pour les fonctions supports : un effort particulier sera effectué en 2008 dans ce domaine.

5-3-2-3 Offrir une rémunération attractive

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

Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, Lagardère reste attaché au maintien du pouvoir d’achat de ses collaborateurs et entend encourager l’engagement et la performance de ses salariés.

Le Groupe a par ailleurs pour objectif, à moyen terme, de mettre en valeur la notion de rémunération globale (salaires, parts variables, couverture sociale, épargne collective...).

A) Masse salariale, salaire minimum et grilles de salaires

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes. Elles respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale). Par exemple, en France, l'existence d'un salaire minimum résulte d'une disposition légale nationale qui concerne la totalité des effectifs ; dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

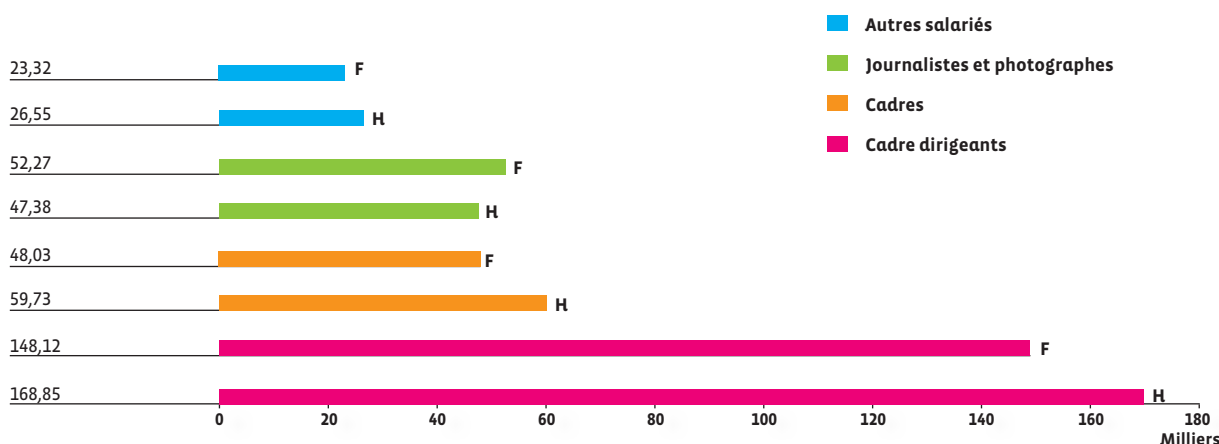
Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 39 260 € en 2007 (contre 37 844 € en 2006).

Salaire brut moyen annuel en euros pour les salariés en CDI par CSP, par branche					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
Lagardère Services	122 009	44 245	-	20 686	25 947
Lagardère Publishing	152 736	46 366	-	28 964	42 379
Hors Pôle	196 422	61 023	36 000	29 976	52 728
Lagardère Active	190 916	65 389	50 201	27 013	49 636
Lagardère Sports	211 608	95 378	-	49 652	75 600
Branches	162 906	53 619	50 035	24 617	39 260

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

La volonté de Lagardère est de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et celles des femmes à condition égale d'emploi et de qualification. Les écarts constatés dans le graphique ci-dessous sont dus essentiellement à des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations. Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, 55 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste.

Salaire brut annuel moyen (en euros) pour les salariés en CDI par CSP et par sexe



B) Augmentations de salaire

La politique du Groupe est de favoriser les augmentations de salaire sur l'évaluation des résultats individuels selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales. Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée.

C) Un éventail de rémunérations complémentaires

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée. C'est ainsi que plus de 45 % des effectifs du Groupe bénéficient d'une **part variable de rémunération** (une certaine disparité étant observée en fonction des zones géographiques et qui s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local). La **participation** des collaborateurs **aux résultats** de leur entreprise est une pratique courante au sein du Groupe ; elle se traduit principalement par la participation aux bénéfices et la mise en place de plans d'épargne salariale. 36 % des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale. 1,84 % des actions émises par le Groupe sont détenus par les salariés, dont 0,72 % sous forme de FCP.

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

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

5-3-2-4 Privilégier le dialogue social

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

A) Le Comité de Groupe et le Comité d'Entreprise Européen

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

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère et de cinq observateurs représentants du groupe EADS (un par organisation syndicale représentative au niveau national). Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère en Europe (la France détient 15 sièges et six pays européens – Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne – se partagent les 15 restants ; la Pologne et la Tchéquie auraient également pu y être représentées, mais les entreprises du Groupe situées dans ces pays ne disposant pas de représentants du personnel, aucun siège n'a pu leur être attribué).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. À ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux. En 2007, le Bureau du Comité de Groupe s'est réuni trois fois. Lors de ces réunions, les débats ont notamment porté sur l'accompagnement des plans de départs volontaires chez Lagardère Active, l'organisation et la stratégie d'entreprise.

Le Comité de Groupe a été renouvelé en fin d'année 2007 et la première réunion se tiendra au courant du premier semestre 2008. Ce renouvellement a tenu compte des évolutions de structure et a inclus pour la première fois la présence des représentants de l'audiovisuel au sein de cette instance qui n'étaient pas historiquement présents.

Sous le couvert de Comité de Groupe a été signé un accord de mise en place d'un fond d'aide exceptionnel.

B) La représentation du personnel

En 2007, 73 % des effectifs de Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel dans leur entité. En France, ce taux atteint plus de 94 %, les salariés non couverts évoluant dans de très petites structures de quelques salariés.

C) Accords collectifs

81 accords collectifs ont été signés au cours de l'exercice 2007 ; ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- 76,32 % des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- 59,66 % des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- 72,06 % des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- 60,14 % des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- 26,97 % des effectifs couverts par un accord sur la formation.

D) Instances représentatives du monde des médias

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. Il participe à ce titre à des négociations avec les partenaires sociaux français (notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile, cf. supra, "Une gestion de l'emploi cohérente et un fort attachement au Groupe").

Pour l'édition, Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat National de l'Édition avec les organisations syndicales. 2007 a vu ainsi l'entrée en application d'un nouvel accord de branche concernant les travailleurs à domicile : rémunération, frais d'ateliers, recours au temps partiel modulé, formation.

Dans les métiers de la Presse, Lagardère Active est très présente dans le syndicat interprofessionnel et participe ainsi aux négociations nationales. Cette année les efforts se sont tournés sur les thématiques des droits des Pigistes, des droits d'auteurs dans la partie numérique et de la Formation Professionnelle.

5-3-2-5 Promouvoir la santé et la sécurité au travail

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

Néanmoins, Lagardère mène dans chacune de ses branches, une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et des formations. Parmi les thématiques émergentes figurent la prévention des risques liés au stress et plus globalement au mal-être au travail.

Afin de réduire le taux de fréquence et la gravité des accidents du travail⁽¹⁾, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers. En 2007, le taux de fréquence a diminué (9,68 en moyenne pour le Groupe contre 12,45 en 2006 et 14,01 en France contre 15,21 en 2006) et le taux de gravité des accidents du travail demeure quand à lui constant (0,31 en moyenne pour le Groupe contre 0,29 en 2006 et 0,41 en France contre 0,49 en 2006) au sein du Groupe sont demeurés stables et inférieurs à ceux observés en France dans les activités dites de commerce (source CNAMTS). De même des formations à l'hygiène et la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe (cf. § 5-3-1-2 ci-dessus).

5-3-2-6 Annexes : indicateurs complémentaires**Préserver l'équilibre dans l'emploi (voir § 5-3-2-1)****Effectifs permanents (2007)**

Effectifs en CDI au 31.12 par branche et zone géographique						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	2 635	4 722	2 106	170	363	9 996
Lagardère Publishing	2 573	2 823	1 093	7	189	6 685
Hors Pôle	588					588
Lagardère Active	3 396	5 006	942	547	67	9 958
Lagardère Sports	120	250				370
Consolidation	9 312	12 801	4 141	724	619	27 597

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

Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) : nombre d'heures travaillées.

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP, par branche

2007	Cadres dirigeants	% Cadres dirigeants	Cadres managers (hors cadres dirigeants)	% Cadres managers (hors cadres dirigeants)	Journalistes et photographes	% Journalistes et photographes	Autres salariés	% Non managers	Effectif total
Lagardère Services	123	1 %	1 579	16 %	-	0 %	8 294	83 %	9 996
Lagardère Publishing	306	5 %	2 885	43 %	-	0 %	3 494	52 %	6 685
Hors Pôle	41	7 %	179	30 %	24	4 %	344	59 %	588
Lagardère Active	258	3 %	2 787	28 %	2 616	26 %	4 297	43 %	9 958
Lagardère Sports	28	8 %	118	32 %	-	0 %	224	61 %	370
Branches	756	3 %	7 548	27 %	2 640	10 %	16 653	60 %	27 597

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP et par sexe, par branche

2007	Cadres dirigeants			Cadres (hors cadres dirigeants)			Journalistes et photographes			Autres salariés			H	F	Total
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total			
Lagardère Services	107	16	123	890	689	1 579	-	-	-	3 335	4 959	8 294	4 332	5 664	9 996
Lagardère Publishing	186	120	306	1 279	1 606	2 885	-	-	-	1 418	2 076	3 494	2 883	3 802	6 685
Hors Branches	36	5	41	118	61	179	23	1	24	225	119	344	402	186	588
Lagardère Active	179	79	258	1 149	1 638	2 787	897	1 719	2 616	1 378	2 919	4 297	3 603	6 356	9 958
Lagardère Sports	24	4	28	91	27	118	-	-	-	120	104	224	235	135	370
Branches	532	224	756	3 527	4 021	7 548	920	1 720	2 640	6 476	10 177	16 653	11 454	16 143	27 597

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par branche

2007	Effectif de - 25 ans	Effectif de 25 à 30 ans	Effectif de 31 à 40 ans	Effectif de 41 à 50 ans	Effectif de 51 à 60 ans	Effectif de + 60 ans
Lagardère Services	14 %	16 %	27 %	24 %	16 %	3 %
Lagardère Publishing	5 %	16 %	31 %	26 %	19 %	3 %
Hors Pôle	3 %	14 %	28 %	29 %	21 %	4 %
Lagardère Active	9 %	23 %	37 %	20 %	10 %	1 %
Lagardère Sports	4 %	21 %	54 %	16 %	5 %	1 %
Branches	10 %	19 %	32 %	23 %	14 %	2 %

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par zone géographique

2007	Effectif de - 25 ans	Effectif de 25 à 30 ans	Effectif de 31 à 40 ans	Effectif de 41 à 50 ans	Effectif de 51 à 60 ans	Effectif de + 60 ans
France	5 %	17 %	33 %	25 %	18 %	2 %
Europe sans la France	10 %	19 %	34 %	23 %	12 %	2 %
Continent américain	17 %	18 %	24 %	21 %	15 %	4 %
Asie	13 %	31 %	39 %	12 %	5 %	0 %
Autres	11 %	26 %	29 %	20 %	11 %	3 %
Zones	10 %	19 %	32 %	23 %	14 %	2 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par branche					
2007	Moins de 5 ans d'ancienneté	6 à 10 ans d'ancienneté	11 à 20 ans d'ancienneté	21 à 30 ans d'ancienneté	plus 30 ans d'ancienneté
Lagardère Services	50 %	22 %	18 %	7 %	3 %
Lagardère Publishing	40 %	24 %	21 %	9 %	6 %
Hors Pôle	38 %	14 %	24 %	15 %	9 %
Lagardère Active	57 %	22 %	14 %	5 %	2 %
Lagardère Sports	60 %	33 %	6 %	1 %	0 %
Branches	50 %	23 %	17 %	7 %	3 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par zone géographique					
2007	Moins de 5 ans d'ancienneté	6 à 10 ans d'ancienneté	11 à 20 ans d'ancienneté	21 à 30 ans d'ancienneté	plus 30 ans d'ancienneté
France	39 %	24 %	22 %	10 %	5 %
Europe sans la France	52 %	22 %	16 %	6 %	3 %
Continent américain	62 %	20 %	12 %	5 %	1 %
Asie	67 %	19 %	10 %	3 %	1 %
Autres	68 %	23 %	8 %	1 %	0 %
Zones	50 %	23 %	17 %	7 %	3 %

Effectifs permanents (2006)

Effectifs en CDI au 31.12 par branche et zone géographique						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	4 197	4 907	2 174	159	323	11 760
Presse	3 705	3 963	899	514		9 081
Nouveaux médias	157	68	61			286
Audiovisuel	1 138	920			58	2 116
Livre	2 713	2 804	1 100	3	183	6 803
Corporate	441					441
Consolidation	12 351	12 662	4 234	676	564	30 487

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP, par branche									
Branches	Cadres dirigeants	% Cadres dirigeants	Cadres (hors Cadres Dirigeants)	% Cadres Managers (hors Cadres Dirigeants)	Journalistes et photographes	% Journalistes et photographes	Autres salariés	% Non managers	Effectif total
Distribution	133	1 %	1 743	15 %	-	0 %	9 884	84 %	11 760
Presse	159	2 %	2 239	25 %	2 768	30 %	3 915	43 %	9 081
Nouveaux médias	13	5 %	127	44 %	19	7 %	127	44 %	286
Audiovisuel	94	4 %	579	27 %	223	11 %	1 220	58 %	2 116
Livre	346	5 %	2 865	42 %	-	0 %	3 592	53 %	6 803
Corporate	34	8 %	131	30 %	-	0 %	276	63 %	441
Branches	779	3 %	7 684	25 %	3 010	10 %	19 014	62 %	30 487

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP et par sexe, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants		Cadres (hors Cadres Dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres salariés		Effectif		Effectif Total en CDI
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
France	231	93	2 073	2 278	704	638	2 633	3 701	5 641	6 710	12 351
Europe sans la France	244	109	1 119	968	426	925	3 577	5 294	5 366	7 296	12 662
Continent américain	41	17	474	553	115	198	892	1 944	1 522	2 712	4 234
Asie	7	9	50	76	4	-	147	383	208	468	676
Autres	18	10	43	50	-	-	166	277	227	337	564
Zones	541	238	3 759	3 925	1 249	1 761	7 415	11 599	12 964	17 523	30 487

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par branche

Branches	Part de l'effectif de - 25 ans	Part de l'effectif de 25 à 30 ans	Part de l'effectif de 31 à 40 ans	Part de l'effectif de 41 à 50 ans	Part de l'effectif de 51 à 60 ans	Part de l'effectif de + 60 ans
Distribution	14 %	18 %	29 %	23 %	13 %	2 %
Presse	4 %	17 %	34 %	26 %	17 %	2 %
Nouveaux médias	4 %	29 %	54 %	11 %	2 %	0 %
Audiovisuel	10 %	24 %	39 %	18 %	8 %	1 %
Livre	5 %	15 %	31 %	27 %	19 %	2 %
Corporate	2 %	10 %	27 %	32 %	27 %	2 %
Branches	9 %	17 %	32 %	24 %	15 %	2 %

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par zone géographique

Zones	Part de l'effectif de - 25 ans	Part de l'effectif de 25 à 30 ans	Part de l'effectif de 31 à 40 ans	Part de l'effectif de 41 à 50 ans	Part de l'effectif de 51 à 60 ans	Part de l'effectif de + 60 ans
France	6 %	17 %	33 %	25 %	18 %	2 %
Europe sans la France	9 %	17 %	32 %	26 %	14 %	2 %
Continent américain	19 %	17 %	25 %	21 %	15 %	4 %
Asie	16 %	29 %	37 %	15 %	4 %	0 %
Autres	13 %	25 %	28 %	19 %	12 %	3 %
Zones	9 %	17 %	32 %	24 %	15 %	2 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par branche

Branches	Part de l'effectif de moins de 5 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 6 à 10 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 11 à 20 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 21 à 30 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de plus 30 ans d'ancienneté
Distribution	50 %	24 %	16 %	8 %	3 %
Presse	39 %	23 %	21 %	13 %	5 %
Nouveaux médias	59 %	33 %	7 %	1 %	0 %
Audiovisuel	50 %	31 %	14 %	3 %	2 %
Livre	35 %	30 %	21 %	8 %	6 %
Corporate	31 %	18 %	27 %	19 %	5 %
Branches	43 %	26 %	19 %	9 %	4 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par zone géographique

Zones	Part de l'effectif de moins de 5 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 6 à 10 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 11 à 20 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 21 à 30 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de plus de 30 ans d'ancienneté
France	34 %	26 %	21 %	13 %	6 %
Europe sans la France	43 %	27 %	19 %	7 %	3 %
Continent américain	61 %	21 %	12 %	5 %	1 %
Asie	67 %	16 %	12 %	4 %	1 %
Autres	72 %	20 %	7 %	1 %	0 %
Zones	43 %	26 %	19 %	9 %	4 %

Effectifs non permanents (2007)

Effectifs moyens ETP en CDD, par branche et par zone géographique

2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	231	552	11	5	172	970
Lagardère Publishing	176	99	8	-	20	303
Hors Pôle	24					24
Lagardère Active	201	559	5	92	7	865
Lagardère Sports	3	53				56
Consolidation	636	1 263	24	97	199	2 219

Répartition des effectifs moyens ETP en CDD par fonction, par branche

2007	Marketing/ventes/achats	Comptabilité/finance/gestion/stratégie	Industrie/production/logistique	Médias	Administration	RH/ juridique/ communication	Informatique	Autres
Lagardère Services	54 %	6 %	17 %	1 %	2 %	1 %	1 %	19 %
Lagardère Publishing	17 %	4 %	18 %	52 %	4 %	1 %	2 %	1 %
Hors Pôle	12 %	2 %	8 %	0 %	24 %	5 %	1 %	48 %
Lagardère Active	14 %	4 %	5 %	53 %	8 %	2 %	1 %	12 %
Lagardère Sports	81 %	11 %	2 %	0 %	2 %	3 %	0 %	1 %
Branches	34 %	5 %	12 %	28 %	5 %	2 %	1 %	14 %

Effectifs moyens ETP en CDD par CSP et par sexe, par branche

Branches	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres salariés		Effectif moyen en CDD		Effectif total moyen en CDD par CSP
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	18 %	25 %	18 %	26 %	44 %
Lagardère Publishing	0 %	0 %	1 %	4 %	0 %	0 %	3 %	6 %	4 %	10 %	14 %
Hors Pôle	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %	1 %
Lagardère Active	0 %	0 %	2 %	2 %	6 %	11 %	7 %	12 %	14 %	25 %	39 %
Lagardère Sports	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	1 %	2 %	1 %	3 %
Branches	0 %	0 %	3 %	7 %	6 %	11 %	29 %	44 %	38 %	62 %	100 %

Effectifs non permanents (2006)
Effectifs moyens ETP en CDD, par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	373	716	13	3	143	1 248
Presse	208	535	-	99		842
Nouveaux médias	12	1	-			12
Audiovisuel	54	248			3	305
Livre	192	111	30	-	41	374
Corporate	8					8
Consolidation	847	1 611	43	102	187	2 789

Répartition des effectifs moyens ETP en CDD par fonction, par branche

2006	Marketing/ventes/achats	Comptabilité/finance/gestion/stratégie	Industrie/production/logistique	Médias	Administration	RH/juridique/communication	Informatique	Autres
Distribution	55 %	5 %	15 %	0 %	1 %	1 %	0 %	22 %
Presse	15 %	2 %	12 %	63 %	4 %	2 %	1 %	1 %
Nouveaux médias	0 %	0 %	0 %	87 %	6 %	0 %	5 %	2 %
Audiovisuel	9 %	4 %	0 %	47 %	20 %	3 %	1 %	16 %
Livre	19 %	4 %	23 %	44 %	5 %	2 %	2 %	2 %
Corporate	12 %	10 %	12 %	0 %	18 %	10 %	25 %	12 %
Branches	35 %	4 %	14 %	26 %	4 %	2 %	1 %	14 %

Effectifs moyens ETP en CDD par CSP et par sexe, par branche

Branches	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres salariés		Effectif moyen en CDD		Effectif total moyen en CDD par CSP
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	15 %	29 %	15 %	29 %	45 %
Presse	0 %	0 %	0 %	1 %	8 %	12 %	3 %	6 %	11 %	19 %	30 %
Nouveaux Médias	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Audiovisuel	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	4 %	5 %	5 %	6 %	11 %
Livre	0 %	0 %	1 %	3 %	0 %	0 %	4 %	5 %	5 %	9 %	13 %
Corporate	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Branches	0 %	0 %	2 %	5 %	9 %	13 %	26 %	45 %	37 %	63 %	100 %

Entrées - Sorties (2007)**Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par branche**

	Nombre d'embauches en CDI durant l'année		Nombre d'entrées suite à une mutation		Nombre d'entrées suite à une fusion ou une acquisition		Nombre de personnes pour lesquels le CDD a été transformé en CDI		Total		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
2007											
Lagardère Services	865	1 426	46	57	48	88	55	101	38 %	62 %	2 686
Lagardère Publishing	289	542	11	11	8	6	13	54	34 %	66 %	934
Hors Pôle	45	26	3	7	38	17	7	1	65 %	35 %	144
Lagardère Active	522	855	44	72	-	-	45	97	37 %	63 %	1 635
Lagardère Sports	27	13	12	7	5	3	17	5	69 %	31 %	89
Branches	1 748	2 862	116	154	99	114	137	258	38 %	62 %	5 488

Typologie des entrées de personnel en CDI par zone géographique

2007	Embauche	Mutation	Fusion/Acquisition	Transformation CDD en CDI	Total des entrées CDI
France	77 %	10 %	4 %	9 %	1 469
Europe sans la France	76 %	6 %	7 %	11 %	2 077
Continent américain	99 %	0 %	1 %	0 %	1 316
Asie	93 %	0 %	0 %	7 %	397
Autres	99 %	1 %	0 %	0 %	229
Zones	84 %	5 %	4 %	7 %	5 488

Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par zone géographique

2007	Embauche		Mutation		Fusion/acquisition		Transformation CDD en CDI		Total entrées		Total entrées CDI
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	
Total Lagardère Services	1 426	865	57	46	88	48	101	55	1 672	1 014	2 686
Total Lagardère Publishing	542	289	11	11	6	8	54	13	613	321	934
Total HP	26	45	7	3	17	38	1	7	51	93	144
Total Lagardère Active	855	522	72	44	0	0	97	45	1 024	611	1 635
Total Lagardère Sports	13	27	7	12	3	5	5	17	28	61	89
Total	2 862	1 748	154	116	114	99	258	137	3 388	2 100	5 488

Typologie des sorties de personnel CDI par branche

2007	Démission	Rupture de contrat	Licenciement personnel	Licenciement économique	Retraite	Mutation	Autres	Total des sorties CDI
Lagardère Services	59 %	13 %	6 %	5 %	2 %	4 %	10 %	3 276
Lagardère Publishing	58 %	2 %	16 %	5 %	9 %	2 %	8 %	853
Hors Pôle	40 %	0 %	26 %	0 %	7 %	21 %	7 %	43
Lagardère Active	57 %	5 %	16 %	6 %	2 %	7 %	7 %	1 475
Lagardère Sports	59 %	7 %	27 %	2 %	0 %	2 %	2 %	41
	58 %	9 %	10 %	5 %	3 %	5 %	9 %	5 688

Nombre de sorties de personnel en CDI par type et par sexe, par branche

	Démission		Rupture de contrat		Licenciement personnel		Licenciement économique		Retraite		Mutation		Autres motifs		Total sorties		
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	CDI
Total Lagardère Services	1 292	638	279	157	115	83	85	95	45	31	98	46	123	189	62 %	38 %	3 276
Total Lagardère Publishing	344	148	10	10	66	70	28	15	33	43	10	9	39	28	62 %	38 %	853
Total Hors Pôle	5	12	0	0	3	8	0	0	2	1	3	6	3	0	37 %	63 %	43
Total Lagardère Active	538	305	50	28	122	107	47	40	13	14	65	42	54	50	60 %	40 %	1 475
Total Lagardère Sports	7	17	1	2	1	10	0	1	0	0	0	1	0	1	22 %	78 %	41
Total	2 186	1 120	340	197	307	278	160	151	93	89	176	104	219	268	62 %	38 %	5 688

Entrées - Sorties (2006)
Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par branche

2006	Nombre d'embauches en CDI		Nombre d'entrées suite à une mutation		Nombre d'entrées suite à une fusion ou une acquisition		Nombre de personnes pour lesquels le CDD a été transformé en CDI		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	955	1 560	31	31	23	79	144	251	3 074
Presse	216	580	30	56	30	29	65	64	1 070
Nouveaux médias	40	16	4	2	-	-	4	6	72
Audiovisuel	101	168	16	13	3	10	27	36	374
Livre	327	569	16	18	32	50	47	68	1 127
Corporate	26	13	0	2	84	23	4	1	153
Branches	1 665	2 906	97	122	172	191	291	426	5 870

Typologie des entrées de personnel en CDI par zone géographique

2006	Embauche	Mutation	Fusion	Transformation	Total des entrées CDI
France	65 %	9 %	10 %	16 %	1 927
Europe sans la France	69 %	2 %	8 %	21 %	1 914
Continent américain	99 %	0 %	1 %	0 %	1 360
Asie	98 %	0 %	0 %	1 %	325
Autres	98 %	1 %	1 %	1 %	344
Zones	78 %	4 %	6 %	12 %	5 870

Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe par zone géographique

	Nombre d'embauches en CDI		Nombre d'entrées suite à une mutation		Nombre d'entrées suite à une fusion ou une acquisition		Nombre de personnes pour lesquels le CDD a été transformé en CDI		Total		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Total France	524	730	74	102	106	82	145	164	849	1 078	1 927
Total Europe sans la France	407	911	18	19	61	99	142	257	628	1 286	1 914
Total Continent américain	469	872	3	0	5	8	1	2	478	882	1 360
Total Asie	129	191	0	1	0	0	1	3	130	195	325
Total Autres	136	202	2	0	0	2	2	0	140	204	344
Total zones	1 665	2 906	97	122	172	191	291	426	2 225	3 645	5 870

Typologie des sorties de personnel CDI par branche

2006	Part des sorties CDI par							Total des sorties CDI
	Démission (%)	Rupture de contrat (%)	Licenciement personnel (%)	Licenciement économique (%)	Retraite (%)	Mutation (%)	Autres (%)	
Distribution	58 %	15 %	14 %	2 %	2 %	1 %	7 %	3 632
Presse	50 %	2 %	15 %	8 %	4 %	4 %	16 %	1 202
Nouveaux médias	47 %	3 %	19 %	5 %	0 %	19 %	7 %	59
Audiovisuel	47 %	14 %	21 %	3 %	1 %	8 %	6 %	287
Livre	50 %	2 %	23 %	5 %	7 %	4 %	9 %	980
Corporate	10 %	3 %	34 %	7 %	24 %	21 %	0 %	29
Branches	54 %	10 %	16 %	4 %	4 %	3 %	9 %	6 189

Nombre de sorties de personnel en CDI par type et par sexe, par branche

Branches	Nombre de sorties par														Total		Total sorties CDI
	Démission		Rupture de contrat		Licenciement personnel		Licenciement économique		Retraite		Mutation		Autres motifs		F	H	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	
Total Distribution	1 397	705	324	231	297	213	41	24	53	33	24	18	141	131	63 %	37 %	3 632,3
Total Presse	460	137	14	12	99	82	73	27	20	29	34	18	149	48	71 %	29 %	1 202
Total Nouveaux médias	8	20	0	2	4	7	3	0	0	0	5	6	2	2	37 %	63 %	59
Total Audiovisuel	74	62	21	20	29	30	6	3	1	3	16	6	8	8	54 %	46 %	287
Total Livre	343	145	8	7	115	111	35	17	36	35	18	18	65	27	63 %	37 %	980
Total Corporate	2	1	1	0	6	4	1	1	5	2	0	6	0	0	52 %	48 %	29
Branches	2 284	1 070	368	272	550	447	159	72	115	102	97	72	365	216	64 %	36 %	6 189,3

Main d'œuvre extérieure (2007)

Nombre d'intérimaires en ETP par rapport à l'effectif moyen en CDI et CDD en ETP par branche						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	0,01	0,06	0	0	0	0,03
Lagardère Publishing	0,12	0,05	0,02	0	0	0,07
Hors Pôle	0,01					0,01
Lagardère Active	0,01	0,03	0	0,02	0	0,02
Lagardère Sports	0	0,01				0,01
Consolidation	0,04	0,05	0,01	0,02	0	0,04

Main d'œuvre extérieure (2006)

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	0,01	0,06	0	0,01	0	0,03
Presse	0,01	0,05	0	0,02		0,02
Nouveaux médias	0	0	0			0
Audiovisuel	0,01	0			0	0
Livre	0,12	0,06	0,02	0,29	0,01	0,08
Corporate	0,01					0,01
Consolidation	0,03	0,05	0,01	0,02	0	0,04

Durée du travail (2007)

Durée du travail minimum			
Périmètre de reporting (axe géographie)	Minimum		
	Minimum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 372	196	7
Europe sans la France	0	0	0
Continent américain	1 610	230	7
Asie	1 666	238	7
Autres	1 786	235	7,6

Durée du travail maximum			
Périmètre de reporting (axe géographie)	Maximum		
	Maximum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 778,4	228	7,8
Europe sans la France	2 200	220	10
Continent américain	2 080	260	8
Asie	2 640	264	10
Autres	2 288	286	8

Durée du travail (2006)

Durée du travail minimum			
Périmètre de reporting (axe géographie)	Minimum		
	Minimum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 372	196	7
Europe sans la France	1 449	207	7
Continent américain	1 610	230	7
Asie	1 694	242	7
Autres	1 733	231	7,5

Durée du travail maximum			
Périmètre de reporting (axe géographie)	Maximum		
	Maximum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	2 115	235	9
Europe sans la France	2 080	260	8
Continent américain	2 080	260	8
Asie	2 510	251	10
Autres	2 288	286	8

Heures supplémentaires (2007)

Nombre d'heures supplémentaires effectuées dans l'année par branche et par zone géographique						
	Amérique	Asie	Autre	Europe sans la France	France	Total
Lagardère Services	51 380	10 984		157 291	53 819	273 474
Lagardère Publishing	2	-	-	21 438	39 427	60 867
Hors Pôle					5 249	5 249
Lagardère Active	38 862	-	-	21 990	3 495	64 347
Lagardère Sports				779	-	779
Total	90 244	10 984	-	201 498	101 990	404 715

Heures supplémentaires (2006)

Nombre d'heures supplémentaires effectuées par an par branche et par zone géographique						
Périmètre de reporting (axe activité)	Amérique	Asie	Autre	Europe sans la France	France	Total
Distribution	1 583		119 436	98 190	6 190	225 399
Presse	38 748	-		23 077	33 808	95 633
Livre	2	-	-	19 655	23 624	43 281
Corporate					539	539
Nouveaux médias	50			-	198	248
Audiovisuel			-	-	562	562
Consolidation	40 383	-	119 436	140 922	64 921	365 662

Temps partiel (2007)

Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel						
2007	Effectif hommes en CDI à temps partiel	% effectif CDI hommes	Effectif femmes en CDI à temps partiel	% effectif CDI femmes	% effectif CDI	Effectif total à temps partiel
Lagardère Services	642	15 %	1695	30 %	23 %	2337
Lagardère Publishing	72	3 %	467	12 %	8 %	539
Hors Pôle	36	9 %	22	12 %	10 %	58
Lagardère Active	96	3 %	436	9 %	7 %	532
Lagardère Sports	7	3 %	19	14 %	7 %	26
Branches	853	8 %	2639	18 %	14 %	3492

Passages à temps partiel des salariés en CDI						
2007	À l'initiative du salarié	% du total	À l'initiative de l'employeur	% du total	Total nombre de salariés passés à temps partiel durant l'exercice	% par rapport à l'effectif en temps partiel
Lagardère Services	101	65 %	54	35 %	155	7 %
Lagardère Publishing	94	85 %	17	15 %	111	21 %
Hors Pôle	3	75 %	1	25 %	4	7 %
Lagardère Active	23	66 %	12	34 %	35	7 %
Lagardère Sports	1	100 %	0	0 %	1	4 %
Branches	222	73 %	84	27 %	306	9 %

Temps partiel (2006)

Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel						
Branches	Effectif hommes en CDI à temps partiel	% effectif CDI hommes	Effectif femmes en CDI à temps partiel	% effectif CDI femmes	% effectif CDI	Effectif total à temps partiel
Distribution	915	18 %	2 397	36 %	28 %	3 312
Presse	52	2 %	466	11 %	7 %	518
Nouveaux médias	10	6 %	15	14 %	9 %	25
Audiovisuel	40	4 %	67	6 %	5 %	107
Livre	68	2 %	443	12 %	8 %	510
Corporate	5	2 %	9	6 %	3 %	14
Branches	1 090	9 %	3 397	21 %	16 %	4 486

Passages à temps partiel des salariés en CDI						
Branches	A l'initiative du salarié	% du total	A l'initiative de l'employeur	% du total	Total nombre de salariés passés à temps partiel durant l'exercice	% par rapport à l'effectif en temps partiel
Distribution	162	93 %	12	7 %	174	5 %
Presse	12	46 %	14	54 %	26	5 %
Nouveaux médias	3	100 %	0	0 %	3	12 %
Audiovisuel	6	86 %	1	14 %	7	7 %
Livre	93	94 %	6	6 %	99	19 %
Corporate	3	100 %	0	0 %	3	21 %
Branches	279	89 %	33	11 %	312	7 %

Personnel à temps partiel par zone géographique (2007)

Effectif CDI à temps partiel par sexe et zone géographique			
2007	Temps partiel homme	Temps partiel femme	Total temps partiel
France	596	156	752
Europe sans la France	1 271	423	1 694
Continent américain	656	241	897
Asie	52	18	70
Autres	64	15	79
Total	2 639	853	3 492

Personnel à temps partiel par zone géographique (2006)

Effectif CDI à temps partiel par sexe par zone géographique			
2006	Temps partiel homme	Temps partiel femme	Total temps partiel
Total France	214	993	1 206
Total Europe sans la France	406	1 357	1 763
Total Continent américain	274	787	1 061
Total Autres	196	260	456
Total	1 090	3 397	4 486

Insertion des personnes handicapées (2007)

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31.12						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	5,69	18,85	0,47	0	0	10,5
Lagardère Publishing	11,66	8,15	0	0	0	7,93
Hors Pôle	18,71					18,71
Lagardère Active	6,77	4,48	3,18	5,48	0	5,35
Lagardère Sports	0	8				5,41
Consolidation	8,48	11,88	0,97	4,14	0	8,36

Insertion des personnes handicapées (2006)

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31.12						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	6,19	18,14	0,46	0	0	9,86
Presse	21,86	4,82	3,34	1,95		13,21
Nouveaux médias	6,37	14,71	0			6,99
Audiovisuel	2,64	2,17			0	2,36
Livre	12,9	7,49	0,91	0	0	8,38
Corporate	20,41					20,41
Consolidation	12,55	11,42	1,18	1,48	0	9,93

Emploi local et développement régional (2007)

Effectifs en CDI au 31.12, par branche et zone géographique						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	2 635	4 722	2 106	170	363	9 996
Lagardère Publishing	2 573	2 823	1 093	7	189	6 685
Hors Pôle	588					588
Lagardère Active	3 396	5 006	942	547	67	9 958
Lagardère Sports	120	250				370
Consolidation	9 312	12 801	4 141	724	619	27 597

Emploi local et développement régional (2006)

Effectifs en CDI au 31.12 par branche et zone géographique						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	4 197	4 907	2 174	159	323	11 760
Presse	3 705	3 963	899	514		9 081
Nouveaux médias	157	68	61			286
Audiovisuel	1 138	920			58	2 116
Livre	2 713	2 804	1 100	3	183	6 803
Corporate	441					441
Consolidation	12 351	12 662	4 234	676	564	30 487

Favoriser l'épanouissement des talents (voir § 5-3-2-2)
Formation (2007)

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par branche					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Lagardère Services	2 %	21 %	0 %	78 %	40 %
Lagardère Publishing	5 %	47 %	0 %	48 %	42 %
Hors Pôle	15 %	31 %	0 %	53 %	32 %
Lagardère Active	2 %	41 %	22 %	35 %	45 %
Lagardère Sports	5 %	29 %	0 %	65 %	15 %
Branches	3 %	35 %	7 %	55 %	41 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par zone géographique					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
France	2 %	52 %	8 %	38 %	45 %
Europe sans la France	3 %	21 %	8 %	67 %	44 %
Continent américain	5 %	43 %	7 %	45 %	18 %
Asie	3 %	14 %	0 %	83 %	55 %
Autres	5 %	16 %	0 %	80 %	72 %
Zones	3 %	35 %	7 %	55 %	41 %

Part du type de formation par rapport au total (nombre de salariés ayant suivi au moins une formation par secteur)							
2007	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	En hygiène, sécurité ou environnement	En informatique de gestion éditoriale ou bureautique	En langues	En management	Métier	Total
Groupe Lagardère	1 325 (9,88 %)	2 648 (19,74 %)	2 032 (15,15 %)	1 543 (11,5 %)	1 490 (11,11 %)	4 376 (32,62 %)	13 414

Nombre de jours moyen de formation pour les employés en CDI formés par branche et par zone géographique

2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	4,5	2,5	1,2	0,9	1,2	2,8
Lagardère Publishing	2,7	2,7	0,7		1,1	2,4
Hors Pôle	4,4					4,4
Lagardère Active	2,8	2,0	0,4	1,3	2,8	2,4
Lagardère Sports	0,3	2,2				2,0
Consolidation	3,4	2,4	0,8	1,1	1,4	2,6

Dépenses moyennes de formation pour les employés en CDI par branche et par zone géographique

2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	1 890	576	428	41	427	923
Lagardère Publishing	2 040	370	226		362	899
Hors Pôle	2 454					2 454
Lagardère Active	1 248	807	175	774	88	1 004
Lagardère Sports	-	3 986				3 551
Consolidation	1 655	606	267	459	379	985

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par sexe, CSP et par branche

2007	Cadres dirigeants		Cadres (hors cadres dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres salariés		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	1 %	0 %	12 %	9 %	0 %	0 %	31 %	47 %	40 %
Lagardère Publishing	3 %	2 %	18 %	29 %	0 %	0 %	18 %	30 %	42 %
Hors Pôle	12 %	4 %	18 %	13 %	0 %	0 %	35 %	18 %	32 %
Lagardère Active	1 %	1 %	16 %	25 %	7 %	15 %	11 %	24 %	45 %
Lagardère Sports	5 %	0 %	22 %	7 %	0 %	0 %	36 %	29 %	15 %
Branches	2 %	1 %	15 %	20 %	2 %	5 %	21 %	34 %	41 %

Formation (2006)
Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par branche

2006	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Distribution	1 %	16 %	0 %	82 %	53 %
Presse	1 %	38 %	23 %	37 %	44 %
Nouveaux médias	4 %	41 %	13 %	42 %	41 %
Audiovisuel	6 %	31 %	2 %	61 %	38 %
Livre	5 %	49 %	0 %	46 %	50 %
Corporate	7 %	39 %	0 %	54 %	46 %
Branches	3 %	31 %	5 %	61 %	49 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
France	1 %	34 %	9 %	56 %	57 %
Europe sans la France	4 %	27 %	2 %	67 %	48 %
Continent américain	4 %	38 %	3 %	55 %	25 %
Asie	2 %	14 %	0 %	84 %	51 %
Autres	4 %	18 %	0 %	78 %	75 %
Zones	3 %	31 %	5 %	61 %	49 %

Part du type de formation par rapport au total

2006	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation en :						
Périmètre de reporting (axe géographique)	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	Total
Groupe	1 397 (8,27 %)	3 841 (22,73 %)	2 478 (14,67 %)	1 335 (7,9 %)	1 607 (9,51 %)	6 239 (36,92 %)	16 897

Nombre de jours moyen de formation pour les employés en CDI formés par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	2,1	1,9	1,7	0,0	1,5	1,9
Presse	3,6	2,2	0,2	0,9		3,0
Nouveaux médias	2,5	4,6	10,0			3,4
Audiovisuel	2,3	2,5			3,9	2,5
Livre	2,4	3,0	0,4	13,0	1,8	2,3
Corporate	5,3					5,3
Consolidation	2,8	2,4	0,6	0,5	1,8	2,4

Dépenses moyennes de formation pour les employés en CDI par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	709	448	388	32	369	558
Presse	1 181	1 863	105	749		1 208
Nouveaux médias	993	1 875	8 039			1 415
Audiovisuel	1 386	1 232			118	1 249
Livre	1 788	298	221	3 000	494	710
Corporate	1 986					1 986
Consolidation	1 094	610	244	428	359	812

Offrir une rémunération globale attractive (voir § 5-3-2-3)

Augmentation de salaire et rémunération variable (2007)

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

2007	Cadres dirigeants		Cadres		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	77 %	106 %	68 %	74 %	0 %	0 %	83 %	82 %	80 %	81 %	81 %
Lagardère Publishing	83 %	83 %	90 %	84 %	0 %	0 %	87 %	87 %	88 %	86 %	87 %
Hors Pôle	47 %	80 %	60 %	62 %	87 %	0 %	85 %	83 %	75 %	76 %	75 %
Lagardère Active	34 %	57 %	57 %	62 %	64 %	60 %	44 %	48 %	53 %	56 %	55 %
Lagardère Sports	21 %	0 %	41 %	26 %	0 %	0 %	63 %	53 %	50 %	46 %	49 %
Branches	61 %	76 %	72 %	73 %	65 %	60 %	77 %	75 %	74 %	73 %	74 %

Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire, par zone géographique

2007	Cadres dirigeants		Cadres (hors cadres dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres employés		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	77 %	100 %	68 %	74 %	0 %	0 %	83 %	82 %	81 %
Lagardère Publishing	83 %	83 %	90 %	84 %	0 %	0 %	87 %	87 %	87 %
Hors Pôle	47 %	80 %	60 %	62 %	87 %	0 %	85 %	83 %	75 %
Lagardère Active	28 %	38 %	53 %	54 %	55 %	46 %	31 %	35 %	43 %
Lagardère Sports	21 %	0 %	41 %	26 %	0 %	0 %	63 %	53 %	49 %
Branches	58 %	67 %	70 %	69 %	56 %	46 %	73 %	69 %	68 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP et par sexe dont une partie de la rémunération est variable, par branche

2007	Cadres dirigeants		Cadres		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	91 %	100 %	93 %	99 %	0 %	0 %	34 %	35 %	47 %	43 %	45 %
Lagardère Publishing	92 %	101 %	68 %	55 %	0 %	0 %	57 %	50 %	64 %	54 %	58 %
Hors Pôle	69 %	80 %	34 %	20 %	0 %	0 %	3 %	3 %	18 %	11 %	16 %
Lagardère Active	69 %	92 %	56 %	61 %	17 %	9 %	34 %	37 %	39 %	37 %	38 %
Lagardère Sports	71 %	75 %	80 %	52 %	0 %	0 %	73 %	55 %	76 %	55 %	68 %
Branches	82 %	97 %	70 %	65 %	17 %	9 %	39 %	39 %	49 %	44 %	46 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP dont une partie de la rémunération est variable, par zone géographique

2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	76 %	71 %	17 %	73 %	67 %
Europe sans la France	92 %	56 %	8 %	25 %	31 %
Continent américain	91 %	78 %	7 %	25 %	37 %
Asie	100 %	45 %	0 %	58 %	57 %
Autres	88 %	82 %	0 %	28 %	38 %
Zones	87 %	67 %	12 %	39 %	46 %

Augmentation de salaire et rémunération variable (2006)
Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire, par branche

2006	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H/F
Distribution	80 %	94 %	71 %	73 %	0 %	0 %	89 %	85 %	85 %	83 %	84 %
Presse	49 %	48 %	67 %	72 %	60 %	60 %	55 %	64 %	61 %	65 %	63 %
Nouveaux médias	58 %	100 %	74 %	85 %	100 %	100 %	48 %	45 %	64 %	66 %	65 %
Audiovisuel	36 %	39 %	46 %	44 %	34 %	31 %	25 %	24 %	33 %	30 %	32 %
Livre	88 %	95 %	88 %	86 %	0 %	0 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %
Corporate	54 %	67 %	58 %	62 %	0 %	0 %	53 %	69 %	54 %	67 %	59 %
Branches	71 %	80 %	74 %	76 %	57 %	59 %	78 %	77 %	75 %	75 %	75 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP et par sexe dont une partie de la rémunération est variable, par branche

2006	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H/F
Distribution	91 %	94 %	86 %	75 %	0 %	0 %	33 %	33 %	44 %	38 %	41 %
Presse	86 %	84 %	42 %	54 %	5 %	4 %	15 %	30 %	22 %	28 %	26 %
Nouveaux médias	100 %	100 %	42 %	59 %	13 %	0 %	16 %	21 %	34 %	33 %	34 %
Audiovisuel	76 %	68 %	64 %	64 %	45 %	50 %	43 %	45 %	52 %	51 %	51 %
Livre	94 %	100 %	65 %	55 %	0 %	0 %	53 %	48 %	61 %	53 %	56 %
Corporate	64 %	67 %	58 %	56 %	0 %	0 %	7 %	37 %	27 %	44 %	33 %
Branches	88 %	92 %	64 %	59 %	10 %	7 %	34 %	36 %	43 %	40 %	41 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP dont une partie de la rémunération est variable, par zone géographique

2006	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	85 %	68 %	10 %	57 %	56 %
Europe sans la France	95 %	55 %	6 %	21 %	28 %
Continent américain	90 %	46 %	7 %	25 %	29 %
Asie	94 %	33 %	0 %	51 %	48 %
Autres	82 %	86 %	0 %	28 %	40 %
Zones	89 %	62 %	8 %	35 %	41 %

Grille de salaire et épargne salariale (2007)**Effectif CDI au 31.12 dans une entité ayant défini des plages de salaire, par zone géographique**

2007	Effectif total en CDI au 31.12	Dans une entité avec des plages de salaire	Part de l'effectif dans une entité avec des plages de salaire
France	9 312	6 117	66 %
Europe sans la France	10 694	5 067	47 %
Continent américain	4 141	2 106	51 %
Asie	724	385	53 %
Autres	619	363	59 %
Zones	25 490	14 038	55 %

Effectif en CDI au 31.12 dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par branche

2007	Effectif total en CDI au 31.12	Dans une entité avec plan d'épargne salariale	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
Lagardère Services	9 996	7 712	77 %
Lagardère Publishing	6 685	1 373	21 %
Hors branches	588	383	65 %
Lagardère Active	7 851	4 750	58 %
Lagardère Sports	370	-	0 %
Branches	25 490	14 038	55 %

Grille de salaire et épargne salariale (2006)

Effectif CDI au 31.12 dans une entité ayant défini des plages de salaire, par zone géographique	
2006	Part de l'effectif dans une entité avec des plages de salaire
France	80 %
Europe sans la France	44 %
Continent américain	52 %
Asie	54 %
Autres	57 %
Zones	61 %

Effectif en CDI au 31.12 dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par zone géographique	
2006	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
France	38 %
Europe sans la France	12 %
Continent américain	14 %
Asie	0 %
Autres	0 %
Zones	23 %

Protection sociale des salariés (montants en K€)

Charges sociales par branche d'activité			
	2005	2006	Écart
Distribution	77 275	78 155	880
Presse	120 000	121 035	1 035
Livre	72 165	75 055	2 890
Audiovisuel	57 845	59 195	1 350
Corporate	10 210	11 340	1 130
Total	337 495	344 780	7 285

Charges sociales par zone géographique			
	2005	2006	Écart
Total France	259 725	259 390	- 335
Total Europe Hors France	59 410	61 235	1 825
Total Amérique	11 965	18 910	6 945
Total Asie	6 240	5 045	- 1 195
Total Afrique		50	50
Total Amérique latine	155	150	- 5
Total	337 495	344 780	7 285

Privilégier le dialogue social (voir § 5-3-2-4)**Relations professionnelles (2007)**

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par zone géographique	
2007	% couvert par une représentation du personnel
France	94 %
Europe sans la France	75 %
Continent américain	38 %
Asie	30 %
Autres	0 %
Zones	73 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par branche	
2007	Effectif total en CDI au 31.12
Lagardère Services	83 %
Lagardère Publishing	79 %
Hors Branches	100 %
Lagardère Active	27 %
Lagardère Sports	0 %
Branches	61 %

Relations professionnelles (2006)

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par zone géographique	
2006	% couvert par une représentation du personnel
France	97 %
Europe sans la France	77 %
Continent américain	39 %
Asie	31 %
Autres	0 %
Zones	77,67 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par branche	
2006	% couvert par une représentation du personnel
Distribution	88 %
Presse	70 %
Nouveaux médias	55 %
Audiovisuel	49 %
Livre	78 %
Corporate	95 %
Branches	77,67 %

Accords collectifs (2007)

Accords collectifs par zone géographique		
2007	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	340	67
Europe sans la France	67	12
Continent américain	3	0
Asie	3	2
Autres	0	0
Zones	413	81

Accords collectifs par branche		
2007	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
Total Lagardère Services	19	95
Total Lagardère Publishing	19	134
Total Hors Pôle	7	24
Total Lagardère Active	36	140
Total Lagardère Sports	0	20
Total	81	413

Accords collectifs (2006)

Accords collectifs par zone géographique		
2006	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	500	73
Europe sans la France	53	12
Continent américain	3	2
Asie	1	1
Autres	0	0
Zones	557	88

Accords collectifs par branche		
2006	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
Distribution	95	22
Presse	243	27
Nouveaux médias	12	0
Audiovisuel	55	19
Livre	131	18
Hors Pôles	21	2
Zones	557	88

Promouvoir la santé et la sécurité au travail (voir § 5-3-2-5)**Formation hygiène et sécurité (2007)**

Part du type de formation par rapport au total (nombre de salariés ayant suivi au moins une formation par secteur)							
2007	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	Total
Groupe Lagardère	1 325 (9,88 %)	2 648 (19,74 %)	2 032 (15,15 %)	1 543 (11,50 %)	1 490 (11,11 %)	4 376 (32,62 %)	13 414

Formation hygiène et sécurité (2006)

Part du type de formation par rapport au total							
2006	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation en :						Total
Périmètre de reporting (axe géographique)	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	
Groupe	1 397 (8,27 %)	3 841 (22,73 %)	2 478 (14,67 %)	1 335 (7,9 %)	1 607 (9,51 %)	6 239 (36,92 %)	16 897

Suivi médical régulier (2007)

Hygiène et sécurité : votre société a-t-elle mis en place un suivi médical régulier des salariés ?		
2007	Oui	Non
France	100 %	
Europe sans la France	64 %	36 %
Continent américain	9 %	91 %
Asie	50 %	50 %
Autres	20 %	80 %

Suivi médical régulier (2006)

Hygiène et sécurité : votre société a-t-elle mis en place un suivi médical régulier des salariés ?					
2006	Continent américain	Asie	Autres	Europe sans la France	France
Consolidation	10 % : oui 90 % : non	50 % : oui 50 % : non	20 % : oui 80 % : non	66,1 % : oui 33,9 % : non	100 % : oui

Existence d'un organe chargé d'hygiène et de sécurité (2007)

Hygiène et sécurité : existe -t-il un organe dans la société chargé de l'hygiène et de la sécurité ?		
2007	Oui	Non
France	43 %	57 %
Europe sans la France	62 %	38 %
Continent américain	55 %	45 %
Asie	0 %	100 %
Autres	100 %	0 %

Existence d'un organe chargé d'hygiène et de sécurité (2006)

Hygiène et sécurité : Existe -t-il un organe dans la société chargé de l'hygiène et de la sécurité ?					
2006	Continent américain	Asie	Autres	Europe sans la France	France
Consolidation	40 % : oui 60 % : non	100 % : non	80 % : oui 20 % : non	67,8 % : oui 32,2 % : non	44,94 % : oui 55,06 % : non

Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, par branche et zone géographique (2007)

Taux de fréquence des accidents du travail						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Laçardère Services	17,11	14,83	11,12	7,3	4,64	14,01
Laçardère Publishing	22,85	9,69	2,4	0	0	12,37
Hors Pôle	13,72					13,72
Laçardère Active	3,08	2,24	0	0	0	2,07
Laçardère Sports	11,73	0				3,3
Consolidation	13,34	9,54	5,82	2,1	2,62	9,68

Taux de gravité des accidents du travail par branche et par zone géographique						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Laçardère Services	0,59	0,44	0,22	0,13	0,07	0,41
Laçardère Publishing	0,86	0,17	0,14	0	0	0,39
Hors Pôle	0,69					0,69
Laçardère Active	0,11	0,1	0	0	0	0,08
Laçardère Sports	1,89	0				0,53
Consolidation	0,51	0,26	0,14	0,04	0,04	0,31

Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, par branche et zone géographique (2006)

Taux de fréquence des accidents du travail						
2006	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	22,51	19,09	5,45	153,05	7,26	20,26
Presse	7,35	3,48	3,71	1		5,12
Nouveaux médias	4,05	0	0			1,98
Audiovisuel	9,39	0,58			0	4,96
Livre	19,98	8,03	3,1	0	0	10,84
Corporate	7,46					7,46
Consolidation	15,21	11,12	4,24	43,72	3,83	12,45

Taux de gravité des accidents du travail par branche et par zone géographique						
2006	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	0,73	0,35	0,08	0,15	0,10	0,41
Presse	0,32	0,07	0	0,08		0,18
Nouveaux médias	0,03	0	0			0,01
Audiovisuel	0,21	0,02			0	0,11
Livre	0,59	0,19	0,08	0	0	0,30
Corporate	0,06					0,06
Consolidation	0,49	0,22	0,06	0,10	0,05	0,29

5-3-3 Informations sociétales

Les activités de Lagardère constituent un vecteur essentiel de la culture et de la diversité culturelle. Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable** dans ses programmes, articles de presse et sites Internet, respectueux des attentes de la société. Au-delà de cet engagement, le Groupe entend tisser un véritable **lien social** avec la société civile, qui transparaît principalement dans les actions menées par la Fondation Jean-Luc Lagardère et le mécénat sportif, mais aussi au travers des actions menées par les branches.

5-3-3-1 Les enjeux spécifiques de Lagardère SCA : un contenu responsable

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

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

Cet engagement se traduit par ailleurs dans la diversité des contenus (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) proposés au travers des magazines, journaux, sites, chaînes télévisées, radios et sociétés de production, tant sur le plan national qu'international.

A) La diversité et l'accessibilité des contenus

En tant qu'acteur majeur des médias et en vue de satisfaire les attentes et la curiosité de tous, Lagardère s'attache à **délivrer au public des contenus variés à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation, favorisant ainsi l'accès à la culture et la promotion de la diversité des opinions et des idées.**

La diversité des contenus et des supports

- Lagardère Services, qui anime un réseau international de plus de 3 600 magasins de produits culturels et assure la promotion et la distribution de journaux et magazines dans 17 pays (avec la prise en charge, la répartition et la livraison, chaque jour, de millions d'exemplaires de titres nationaux et internationaux), propose une large gamme de produits culturels : journaux, magazines, livres, musique, vidéo et multimédia.
- L'offre proposée par le pôle audiovisuel de Lagardère Active favorise l'accès du public à des contenus culturels variés :
 - les programmes d'*Europe 1* sont construits autour de l'actualité, l'information et le débat ;
 - les radios musicales (*Virgin Radio*, anciennement *Europe 2*, et *RFM* en France et 23 radios essentiellement musicales à l'international) et les chaînes musicales du Groupe permettent de promouvoir la diversité des expressions artistiques en diffusant des contenus de genres très variés : variétés, pop, rock, rap, musique classique, jazz, etc. ; par ailleurs, *Virgin Mega* (codétenue avec Lagardère Services) propose un catalogue de 1,5 million de titres musicaux à télécharger légalement et se place comme le deuxième opérateur de téléchargement légal de musique en France ;
 - les chaînes jeunesse offrent une grande diversité de genre (animation, fiction, émissions, documentaires...) dans leurs programmes ; par ailleurs, en fonction des chaînes, les types de programmes diffèrent fortement : humour pour Canal J, éveil et découverte pour Tiji, compréhension de l'autre et culture pour Gulli et divertissement pour Filles TV.
 - les sociétés de production et de distribution audiovisuelle du Groupe proposent aux chaînes de télévision des programmes de stock (fictions, documentaires, animations) et de flux (magazines, divertissements, access prime time) ; la richesse de leur catalogue, qui représente au total environ 14 000 heures de programme, a vocation à favoriser l'accès à une gamme diversifiée de contenus. Par exemple, les programmes proposés par la société Image & Compagnie offre une grande diversité en termes de genres de programmes proposés et livrés (fictions, magazines, documentaires...), d'auteurs et de réalisateurs (sur les films livrés en 2007 par la société, 33 auteurs réalisateurs différents, 13 auteurs scénaristes différents et 13 musiciens différents ont collaboré) et de diffuseurs auxquels les programmes sont destinés (en 2007, 2 productions pour France 2, 3 productions pour France 3, 5 productions pour France 5 et 4 productions pour Arte).
- Lagardère Publishing a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, connaissance, culture et divertissement. Le portefeuille du Groupe est extrêmement diversifié entre les différents segments éditoriaux : littérature générale, éducation, illustré, fascicules, dictionnaires, jeunesse, etc. Lagardère Publishing joue un rôle fondamental en matière d'éducation avec, notamment, l'édition d'un grand nombre d'ouvrages scolaires ou universitaires ainsi que d'ouvrages de "référence" et de dictionnaires.
- Avec près de 240 titres publiés dans le monde, le pôle Presse Magazine couvre une large palette de familles de presse (télévision, actualité, people, féminine, masculine, parentale, art de vivre, loisirs, auto, jeunesse, jeux...) auxquels il faut ajouter les sites et autres systèmes d'information développés depuis plusieurs années touchant toutes les cibles de publics et tous les domaines d'information.

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

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

- *Télé 7 Jours* et *TV Hebdo* militent en faveur de l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes sourdes et malentendantes : ces magazines ont interpellé les chaînes sur cette problématique et ont par ailleurs créé une signalétique indiquant aux sourds et malentendants les programmes et émissions avec sous-titrage télétexte ; *Télé 7 Jours* a publié, en 2007, un dossier consacré au sous-titrage et s'est par ailleurs impliqué dans le Congrès UNISDA dont le thème était "Programmes TV, Cinéma, DVD, Publicité : quelle accessibilité pour les publics de personnes sourdes ou malentendantes/ sous-titrage" ;
- la société de production Images & Compagnie livre aux diffuseurs des versions destinées à assurer un sous-titrage pour les sourds et malentendants ;
- les contrats d'acquisition de contenus des chaînes jeunesse prévoient, depuis 2007, la livraison par les sociétés de production des versions CEEFAX qui sont destinées à assurer un sous-titrage.

De la même manière, Lagardère Publishing a lancé, en février 2008, une entreprise innovante qui facilite l'accessibilité des livres aux malvoyants : la commercialisation des premiers livres audio d'Audiolib (une société créée par Lagardère Publishing, Albin Michel et France Loisirs) ; les livres passent ainsi du format papier au format électronique, facilement transportable et écoutable à partir d'un baladeur, d'un ordinateur ou encore en voiture. Audiolib a adapté des romans et des titres de psychologie et de développement personnel ayant connu un grand succès en 2007 : *La Femme du V^e* de Douglas Kennedy, *Ni d'Ève ni d'Adam* de Nathalie Nothomb, *Un Secret* de Philippe Grimbert... Une trentaine d'autres titres sont déjà programmés pour 2008 avec, notamment, *Le Rapport de Brodeck* de Philippe Claudel, lauréat du prix Goncourt des lycéens. Audiolib entend développer ce concept en accueillant les titres de toutes les maisons d'édition et pas uniquement ceux d'Albin Michel et de Lagardère Publishing.

B) La vigilance du Groupe concernant les contenus (notamment en matière de publicité)

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

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

Au sein des pôles presse magazine et audiovisuel, chaque Directeur de publication ou d'antenne est responsable des questions de déontologie éditoriale, conformément à la réglementation. L'ensemble des publicités des secteurs réglementés (par exemple, les offres de crédit, les allégations en matière de santé et de produits alimentaires, les annonces de voyage, la publicité comparative, l'emploi de la langue française, la conformité à la loi Evin, la réglementation relative aux jouets et jeux ainsi que celle relative aux services télématiques...) sont systématiquement soumises à l'appréciation de la Direction Juridique. La validité des publicités est ainsi appréciée, notamment, au regard des lois en vigueur, des dispositions du Code de la Consommation et des recommandations du Bureau de Vérification de la Publicité.

Par ailleurs, les publicités pour les produits alcoolisés et les produits alimentaires sont soumises aux avis de la Commission Publicité de l'APPM (Association pour la Promotion de la Presse Magazine) dont Lagardère Active est membre. De la même manière, les articles rédactionnels présentant des marques d'alcool ou des concours sont soumis à l'appréciation de la Direction Juridique qui veille à leur conformité, notamment concernant le respect du message sanitaire.

La société de production Image @ Cie est vigilante sur les contenus produits ; elle réalise un visionnage avec la Direction Juridique de Lagardère Active et, pour les sujets qu'elle considère comme sensibles, avec un conseil extérieur indépendant.

Dans un souci de respect de l'intégrité morale du téléspectateur, les Directions des magazines *Télé 7 Jours* et *TV Hebdo* sont très vigilantes et opèrent un visionnage de tous les programmes pour évaluer leurs contenus et réagir en fonction des images vues ; un avis très responsable et visible (avec un code couleurs) sur les degrés de violence, d'érotisme et de contenu choquant est systématiquement placé sous les programmes dans le magazine sous forme de pictogrammes ou cartouches qui ont pour objectif de donner aux téléspectateurs le maximum de clés pour arbitrer leurs choix.

C) L'éthique journalistique

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

De même, les sociétés de production veillent à l'éthique journalistique dès le recrutement des journalistes, qui doivent posséder leur carte de presse ou une formation garante d'une approche déontologique du métier de journaliste.

Les chaînes "jeunesse" réalisent un véritable suivi du respect de l'éthique journalistique en particulier du fait de l'âge du public visé. Gulli et Tiji ont ainsi mis en place un comité d'éthique composé de professionnels de la jeunesse, qui établit un rapport relatif à la politique de ces chaînes en matière de déontologie et d'éthique.

Au sein du pôle presse magazine, en France, une charte de déontologie est remise à chaque journaliste. Elle définit précisément les comportements éthiques auxquels les journalistes de l'ensemble des rédactions sont soumis. Cette charte défend également l'autorégulation de la profession et dénonce les menaces de censure de la presse. Elle rappelle les valeurs fondamentales du journalisme que sont l'esprit critique, l'impartialité, l'équité, l'indépendance, le respect du public, l'honnêteté et l'ouverture d'esprit.

D) **La protection de la jeunesse**

Les diffuseurs du Groupe veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) ; à cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs et, notamment, les recommandations ou délibérations relatives à :

- la signalétique jeunesse et la classification des programmes, laquelle a fait l'objet d'une importante réglementation en 2005 ; une commission de visionnage répertorie les programmes en cinq catégories en fonction du degré de violence, d'érotisme ou de nuisance à l'équilibre et à l'épanouissement personnel ;
- la présentation d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, de jeux vidéos et de services téléphoniques, télématiques ou de sites Internet qui font l'objet de restrictions aux mineurs ;
- l'intervention de mineurs dans le cadre d'émissions de télévision ;
- la diffusion de messages publicitaires en faveur de services surtaxés susceptibles d'exploiter la crédulité des mineurs.

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

Par ailleurs, chaque diffuseur met en place ses propres mesures de protection de la jeunesse :

- dans le cadre de ses programmes, la Direction des radios musicales veille aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elle est particulièrement attentive à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de ses jeunes auditeurs. À cette fin, les contrats de travail des animateurs prévoient les conditions de leur intervention sur les antennes et imposent systématiquement une obligation de respect des lois, de l'ordre public, des bonnes mœurs ou de la sécurité du pays. Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots ou la mise en place de bannières publicitaires pour des associations telles que SOS Villages Enfants, Petits Princes.
- l'ensemble des chaînes "jeunesse" du Groupe veillent à protéger les enfants contre les contenus à risque ; ce principe guide l'ensemble des choix éditoriaux. Certains programmes diffusés sont par ailleurs destinés à informer et protéger les mineurs (par exemple, l'émission *ados* sur Gulli ou la rubrique *faut K'on en parle* de l'émission *Kawai* sur Filles TV). Des comités d'éthique composés de spécialistes du monde de l'enfance accompagnent le travail des chaînes Gulli et Tiji sur leurs programmes et ont engagé une réflexion générale sur la place de la télévision auprès des enfants. De la même manière, les chaînes Canal J et MCM Belgique s'associent à des campagnes sur les dangers d'Internet et sur la promotion de la signalétique de protection des mineurs.

5-3-3-2 **L'engagement du Groupe vis-à-vis de la Société Civile**

Les actions du Groupe en faveur de la Société Civile traduisent particulièrement son implication en matière de culture, de recherche et de sport, notamment au travers de la **Fondation Jean-Luc Lagardère**. Outre le **mécénat sportif**, qui constitue un axe majeur de l'implication sociétale du Groupe, les actions de la **Fondation Elle** ou celles menées par le Groupe pour la défense de la **liberté de la presse** sont représentatives des engagements sociétaux du Groupe.

De manière plus générale, Lagardère participe à de nombreuses opérations culturelles à travers le mécénat et le parrainage et à l'organisation de prix littéraires et artistiques comme le Grand Prix Paris Match du Photo-Reportage Étudiant, le Prix des Lectrices organisé par le magazine *Elle*, La Bourse Lauga d'Europe 1, qui récompense chaque année le meilleur jeune étudiant journaliste et le Roman Version Femina en partenariat avec Virgin, le Prix du Roman d'Évasion organisé en France par l'enseigne Relay, etc. Comme chaque année, Paris Match a soutenu de grandes expositions (notamment, en 2007, René Lalique, Arcimboldo, Fragonard). Le Prix Les Femmes Version Femina, en partenariat avec Le Crédit Mutuel, récompense chaque année trois femmes non élues, dont l'action de proximité, en France, se situe dans les domaines de l'environnement, la solidarité, l'éducation, la défense du patrimoine culturel.

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

- de soutien financier (en 2007, le Groupe et ses filiales ont distribué près de 9,1 millions d'euros à diverses associations) ;
- de mise à disposition de moyens (au travers de dons d'espaces publicitaires, offerts par les magazines, radios, télévisions et les régies du Groupe en France comme à l'étranger) ou, encore,
- des dons de CD et DVD aux services de communication de plusieurs grands hôpitaux et à des associations œuvrant auprès des enfants hospitalisés.

L'implication du Groupe peut aussi prendre la forme d'animations organisées localement par l'enseigne Relay en faveur des enfants malades ou à destination des personnes alitées ou d'une aide apportée par certains collaborateurs, avec le soutien de leur direction, à des projets de réinsertion (à titre d'exemple, certains collaborateurs du Groupe s'impliquent depuis plusieurs années dans une opération de parrainage de demandeurs d'emploi de longue durée, sur l'initiative de la Mairie de Paris, en leur prodiguant des conseils pour leur réinsertion).

A) **La Fondation Jean-Luc Lagardère**

La Fondation Jean-Luc Lagardère a pour vocation de relayer l'engagement du Groupe en faveur de la **culture et de l'éducation**, du **sport** et de la **recherche** ; elle a pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et créer davantage de lien social.

Dans le domaine de la culture, le mécénat de la Fondation Jean-Luc Lagardère s'est organisé autour de deux principaux axes : le soutien aux jeunes talents et le rayonnement au niveau international. Le ministère des Affaires Étrangères a mis à l'honneur la Fondation Jean-Luc Lagardère le 19 février 2008 en lui attribuant le prix Passeport sans frontières de Cultures France qui récompense chaque année des artistes et un mécène qui se distinguent particulièrement par la dimension internationale de leur travail, par leur créativité et par la diffusion de leur œuvre à l'étranger.

En matière de sport, la Fondation Jean-Luc Lagardère a pour objectif de développer la dimension citoyenne et éducative du sport avec le soutien des autres structures du Groupe telles que TeamLagardère et Lagardère Paris Racing ; elle entend aussi revaloriser la place des sportifs de haut niveau dans la société et élargir les possibilités de reconversion qui leur sont offertes.

A - 1) **La culture et l'éducation**

La Fondation Jean-Luc Lagardère attribue chaque année, depuis 1989, des Bourses de Talent à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Décernées par des jurys prestigieux, ces bourses sont bien plus qu'une aide financière : elles sont un tremplin pour leurs carrières. En 2007, la Fondation a créé deux nouvelles bourses afin de récompenser les auteurs de films d'animation et de documentaires. À ce jour, 152 lauréats dans les catégories écrivain, libraire, journaliste de presse écrite, photographe, scénariste de télévision, producteur de cinéma, musicien, créateur numérique, auteur de film d'animation et auteur de documentaire ont reçu au total la somme de 3 580 000 euros, dont 270 000 euros remis en 2007.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a réaffirmé en 2007 son ambition de mettre en lumière de nouveaux artistes et d'ouvrir la culture au plus grand nombre en prolongeant son soutien apporté à des projets culturels comme :

- Le *Marathon des Mots*, un festival de lecture à voix haute qui se tient à Toulouse et auquel la Fondation Jean-Luc Lagardère a associé des journalistes du Groupe.
- Le festival *Europavox* dont l'objectif est de matérialiser l'identité européenne à travers la musique. Grâce à la Fondation Jean-Luc Lagardère, la première "web radio" européenne dédiée aux musiques actuelles a été lancée et son contenu a été développé.
- *Bulle en herbe*, le concours des jeunes auteurs de bandes dessinées dont le lauréat s'est vu remettre un prix par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

En 2007, la Fondation Jean-Luc Lagardère a donné une impulsion nouvelle au rayonnement de ses actions culturelles dans le monde. C'est ainsi que la Fondation Jean-Luc Lagardère :

- a tissé un partenariat avec l'Alliance française de New York : la création de *Castor et Pollux* à l'Opéra français de New York et la première édition du festival de création française contemporaine *Crossing the Line*,
- a donné les moyens à Patrick Chauvel de réaliser un documentaire (*Les Yeux de Sarah*) en suivant la photographe, lauréate de la Fondation Jean-Luc Lagardère, Sarah Caron, pendant un an à travers le monde,
- a accompagné et soutenu Sophie Calle pour présenter son œuvre *Prenez soin de vous* à la Biennale de Venise et a créé un pont entre cette exposition et un travail mené avec la Maison de Solenn autour du thème de la rupture amoureuse,

- a organisé et soutenu la sélection artistique française présente au premier *eArts festival* de Shanghai. Le programme présenté, *A Digital Experience*, a permis à des étudiants français de Supinfo.com et des Gobelins de travailler avec des étudiants des universités chinoises sur plusieurs créations multimédia.

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation Jean-Luc Lagardère a renouvelé sa participation à l'expérimentation éducative menée par Sciences Po Paris dans quatre lycées de la Seine-Saint-Denis. Cette action vise à tester de nouvelles méthodes d'enseignement et à donner plus de place au sport et à l'art afin de lutter contre l'échec scolaire. La Fondation a mis en place des ateliers de musique, théâtre, création numérique et sport animés par des lauréats des Bourses de Talent et des professionnels de TeamLagardère.

A - 2) Le sport

En 2007, la Fondation Jean-Luc Lagardère a développé de nombreux programmes autour du sport et de la cohésion sociale. Elle a ainsi :

- développé son soutien à des associations comme *Fête le Mur* (Yannick Noah) ou *Ping Attitude* (Jean-Philippe Gatin),
- initié le projet *Rugby Spirit 93* en collaboration avec le Centre National des Sports de la Défense (CNSD). Il s'agit d'un atelier sportif hebdomadaire pour des lycéens de Seine-Saint-Denis animé par des éducateurs diplômés du ministère de la Défense. Plusieurs acteurs de la cité s'associent ainsi dans une démarche à la fois sportive et civique visant à enseigner les valeurs fortes du rugby à des jeunes défavorisés,
- soutenu l'association *Boxing Beats* à Aubervilliers qui allie sport et soutien scolaire et mise sur le slam pour donner le goût d'écrire et intégrer de jeunes boxeurs. À cette occasion, la Fondation Jean-Luc Lagardère a créé le Prix de l'Engagement Sportif remis pour la première fois à Mahyar Monshipour parrain de l'association *Boxing Beats*.

Les liens entre sport et solidarité ont été déclinés à l'international avec le soutien à l'association *Diambars* au Sénégal mais aussi le partenariat avec l'*Ashalayam Rugby Tour* en Inde.

Ayant pour ambition de revaloriser la place des sportifs de haut niveau dans la société et d'élargir les possibilités de reconversion, la Fondation Jean-Luc Lagardère a mis l'accent, en 2007, sur le lien fondamental entre sport et formation :

- elle a mis en place avec le Groupe et Sciences Po Paris un dispositif inédit de formation pour des sportifs de haut niveau. Depuis la rentrée 2007, 17 sportifs de haut niveau bénéficient d'enseignements adaptés au rythme et aux contraintes de leur carrière sportive, avec un socle de culture générale et le choix entre quatre majeurs : l'entreprise, les médias, le mouvement associatif, les relations internationales ;
- elle s'est associée à l'Afev (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville) dans deux projets : l'initiative de Laura Flessel *Envole toi* visant à préparer de jeunes escrimeuses aux jeux Olympiques de 2012 et à leur apporter un soutien scolaire adapté, et la création du *Red Star Lab*, un espace dédié à la culture numérique et à la formation au multimédia au sein du club de football de Saint-Ouen en Seine-Saint-Denis.

A - 3) La recherche

La Fondation Jean-Luc Lagardère est devenue le premier mécène de l'innovation de l'Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique (IRCAM) en finançant une thèse de doctorat sur les nouveaux modes d'interaction musicale et multimédia. Des Ateliers de la création ont par ailleurs été mis en place, créant une interaction entre des enseignants, les équipes de l'IRCAM et du Centre Georges Pompidou et des lycéens en grande difficulté scolaire.

La Fondation Jean-Luc Lagardère s'est engagée en 2007 auprès de l'École Normale Supérieure en subventionnant la rénovation et la restructuration de l'ancienne bibliothèque de mathématiques en un véritable centre de recherche afin de promouvoir l'excellence française en mathématiques.

Afin d'approfondir les recherches sémantiques et de faire émerger de nouveaux contenus multimédias, la Fondation Jean-Luc Lagardère a renouvelé ses partenariats avec Supélec et le Commissariat à l'Énergie Atomique en remettant une bourse à un doctorant de Supélec et en finançant le travail d'un post-doctorant du CEA.

B) **L'engagement du Groupe en faveur du sport**

Lagardère s'inscrit dans une **démarche de mécénat et de parrainage dans le domaine sportif** qui prend aussi en compte la dimension de notoriété créée par le sport et qui s'appuie sur les valeurs indissociables du Groupe et de son histoire, en particulier, le respect d'autrui, l'esprit d'équipe et le dépassement de soi.

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

A - 1) **Lagardère, partenaire institutionnel du club omnisports Paris Jean-Bouin**

Lagardère et le club Paris Jean-Bouin, association loi 1901 concessionnaire du stade Jean-Bouin qui réunit trois mille membres dans six disciplines, ont noué, en janvier 2004, un partenariat institutionnel visant à accompagner ce club omnisports centenaire dans sa modernisation et son développement de la pratique sportive, et à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne. Paris Jean-Bouin a notamment bénéficié en 2007 du support du Research Center de TeamLagardère qui est installé dans son enceinte.

La nouvelle dynamique issue de ce partenariat a contribué à la réussite sportive de l'association. Ainsi, concernant la section tennis, l'équipe 1^{re} masculine de tennis est demi-finaliste du championnat de France 2007 et le club Paris Jean-Bouin demeure l'un des trois meilleurs clubs parisiens en ce qui concerne la formation de haut niveau. Labellisé "club formateur" par la Fédération française de tennis et la Ligue nationale de tennis de Paris, avec de nombreux titres de champion de Paris individuel et par équipe, le club se positionne dans les premières places du classement des clubs parisiens en termes de titres obtenus.

A - 2) **La création d'un centre d'expertise scientifique appliquée au sport : TeamLagardère**

Créée en mai 2005, la société TeamLagardère est en charge d'un programme ambitieux et novateur : créer et développer une plate-forme technique et scientifique inédite, destinée à favoriser l'entraînement sportif de haut niveau. Consacrée dans un premier temps à des joueurs de tennis dans le cadre du sport de compétition, TeamLagardère a élargi ses activités, en 2006 et 2007, à de nouvelles disciplines.

TeamLagardère vise à promouvoir, avec une ouverture à l'international :

- un programme de développement global au service de la formation des sportifs offrant plusieurs modes d'accompagnement (notamment technique, tactique et physique) ;
- un entraînement rigoureux ;
- un système de formation continue de cadres techniques (en particulier par l'aide à la programmation et à l'évaluation des entraînements).

TeamLagardère a mis en place une charte d'éthique rappelant en préambule que son objectif premier est de servir le sport et de mettre ses moyens humains, matériels et financiers au service du sportif, dans le respect de valeurs essentielles telles que la générosité, le goût de la performance et de l'effort, et le respect de la dignité humaine. Cette charte expose également que TeamLagardère poursuit l'objectif de lutter contre les dérives du sport telles que les pratiques dopantes, le surentraînement ou les paris des sportifs sur leurs compétitions.

Pour atteindre ces objectifs, TeamLagardère réunit une équipe de techniciens et d'entraîneurs, parmi les meilleurs du sport français et international, qui a été renforcée en 2007. Ces techniciens sont chargés d'accompagner les sportifs dans deux domaines principaux : l'entraînement physique et le suivi technique.

Le suivi technique est assuré au sein du dispositif *Research Center* situé dans l'enceinte du club omnisports Paris Jean-Bouin. Ce centre d'expertise scientifique appliquée au sport est consacré à la collecte et à l'analyse des données sportives de nature énergétique, technique ou musculaire ; ces données permettent d'adapter, de façon optimale, l'entraînement sportif. En 2007, TeamLagardère s'est dotée d'un système technique novateur permettant, à partir d'analyses vidéo de leurs mouvements, de conseiller les entraîneurs en vue d'accroître les performances des sportifs.

Fin 2007, de nombreux sportifs professionnels bénéficiaient du soutien et de l'expertise de TeamLagardère comme, par exemple, les joueurs de tennis Julien Benneteau, Alizé Cornet, Jonathan Eysseric, Richard Gasquet, Michaël Jeremiasz, Mickaël Llodra, Nicolas Mahut, Paul-Henri Mathieu, Gaël Monfils, et des athlètes comme Dimitri Démonière, Yannick Lesourd, Martial Mbandjock et Teddy Venel...

TeamLagardère a par ailleurs noué des partenariats avec différents clubs et fédérations telles que la Fédération française de tennis de table et la Fédération française de rugby.

TeamLagardère a également mis en place en son sein un Club des Partenaires réunissant les entreprises suivantes : Amer Sports France ("Suunto"), Babolat, Le Coq Sportif, Le Journal du Dimanche, Matsport, Sony, Subaru et Zimmer MedizinSysteme.

A - 3) Le club omnisport Lagardère Paris Racing

Depuis le 1^{er} septembre 2006, le Groupe a obtenu l'attribution des droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de La Croix-Catelan, conformément à la convention d'occupation du domaine public qu'il a conclue le 20 juillet 2006, pour une durée de vingt ans, avec la ville de Paris.

Le centre sportif de La Croix-Catelan était précédemment exploité par l'association (loi 1901) Racing Club de France (RCF)

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

Dans un second temps, fin 2006, le Groupe et le RCF se sont rapprochés et ont arrêté ensemble les règles générales de transmission à compter du 1^{er} janvier 2007 (i) d'autres activités sportives du RCF, lesquelles comprennent les sections sportives athlétisme, badminton, basket, escrime, judo, natation, pentathlon, ski, tir, triathlon et volley-ball, ainsi que (ii) des activités dites de loisirs proposées par le RCF dans le centre sportif de la rue Éblé. Cet accord emporte la mise à disposition par le RCF, pour une durée de vingt ans à compter du 1^{er} janvier 2007, de l'immeuble abritant le centre sportif de la rue Éblé où ces activités sont principalement exercées.

Afin d'assurer la reprise des centres sportifs de La Croix-Catelan et de la rue Éblé, le Groupe a créé en 2006 une société anonyme sportive professionnelle (SASP). Cette dernière est titulaire des droits d'occupation des deux centres dont elle assure la gestion. À ce titre, en 2007, elle a en particulier entrepris les démarches préalables à la mise en œuvre d'un programme de travaux portant sur la couverture de courts de tennis au centre sportif de La Croix-Catelan. En outre, la SASP est en charge des activités sportives de loisirs des centres sportifs. En 2007, la SASP a accueilli au centre sportif de La Croix-Catelan l'Open EDF de natation rassemblant l'élite de la natation mondiale.

Par ailleurs, le Groupe a créé en 2006 une association sportive omnisports loi 1901 dénommée "Lagardère Paris Racing" qui abrite les différentes sections sportives transmises par le RCF, outre une nouvelle section Bridge qui a vu le jour en 2007.

Symbole des jeux Olympiques de Paris en 1900, le Lagardère Paris Racing vise à promouvoir le sport de haut niveau, loisir, santé et handisport. Ce club a comme objectif de développer une politique de formation et d'entraînement ambitieuse qui doit mener les sportifs de premier rang vers les plus hautes marches des podiums internationaux. Les sports majeurs sont : l'athlétisme, le tennis, l'escrime, le judo, le badminton, le basket, la natation, le triathlon, le pentathlon.

L'activité du Lagardère Paris Racing a été marquée en 2007 par de très belles performances sportives comme la qualification de Richard Gasquet aux Masters de Shanghai, les excellents résultats en double messieurs de Mickael Llodra sur le circuit ATP, la victoire en double en fauteuil aux Masters à Brescia de Stéphane Houdet et de Michael Jeremiasz, les huit médailles aux championnats du monde d'escrime à Saint-Petersbourg de Laura Flessel, Carole Vergne et des frères Jeannet, etc. Cette année a vu également l'exceptionnelle victoire de Teddy Riner aux championnats du monde de judo au Brésil complétée par la médaille de bronze de Stéphanie Possamai.

A - 4) Les partenariats d'événements sportifs

Le Groupe a noué un certain nombre de partenariats dans le cadre d'événements sportifs. C'est ainsi que, en 2007, Lagardère était :

- partenaire officiel des Internationaux de France de Roland Garros. Ce partenariat, qui a débuté en 2005, permet au groupe Lagardère d'être présent sur l'ensemble du tournoi, en particulier avec sa marque Europe 1.
- partenaire titre du tournoi international "Mondial Paris Cadets - Trophée Lagardère". Ce tournoi, réservé aux joueuses et joueurs de seize ans et moins, s'est tenu en 2007 dans les infrastructures de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au centre sportif de La Croix-Catelan.
- partenaire officiel de L'Open Gaz de France, épreuve officielle du WTA Tour qui a réuni des joueuses de tennis de renommée internationale.
- partenaire titre du Trophée Jean-Luc Lagardère qui s'inscrit dans le cadre de l'ATP Senior Tour. L'édition 2007 de ce partenariat, qui remonte à 2004, s'est tenue dans les infrastructures de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au centre sportif de La Croix-Catelan ; elle a réuni, sous la direction de Guy Forget, capitaine de l'équipe de France masculine de tennis, huit des plus grands joueurs qui ont fait l'histoire de ce sport ces vingt dernières années : Sergi Bruguera, Pat Cash, Guy Forget, Henri Leconte, John McEnroe, Thomas Muster, Mikael Pernfors et Cédric Pioline.

Par ailleurs, afin d'accompagner la Fédération française d'athlétisme dans sa volonté de modernisation du fonctionnement et des structures destinées à l'élite, Lagardère est devenu en 2007 partenaire fondateur de la Ligue nationale d'athlétisme, partenaire titre du Circuit Professionnel des Meetings, le *Lagardère Athlé Tour*, et sponsor de l'équipe de France d'athlétisme.

C) **La fondation d'entreprise Elle**

Créée en décembre 2004, la Fondation d'entreprise *Elle* est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : "Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société".

Cette Fondation encourage des initiatives innovantes et pérennes en faveur de la scolarisation des petites filles, de l'insertion économique des femmes sans qualification par la formation professionnelle et de l'octroi de bourses d'études supérieures pour des jeunes filles en situation financière difficile.

La Fondation a par ailleurs un rôle "de producteur délégué" auprès des associations qu'elle soutient : son action consiste à fédérer d'autres fondations et entreprises autour d'un même projet afin d'en démultiplier la capacité opérationnelle et financière. Depuis sa création, la Fondation a permis d'engager des partenariats financiers avec les fondations Air France, Accenture, Veolia et Vinci. Elle travaille également avec les départements Mécénat et Affaires Publiques de grandes entreprises comme Microsoft, Carrefour ou La Redoute, et des rapprochements doivent être finalisés en 2008 avec les fondations L'Oréal, HSBC, l'Occitane et le Groupe Total. Depuis 2004, ces partenariats ont permis de lever 450 000 euros de subventions pour les projets que soutient la Fondation *Elle*.

En 2007, la Fondation d'entreprise *Elle* a soutenu 17 projets en France et à l'étranger (Afghanistan, Mali, Philippines, Éthiopie, Cambodge, Guatemala, Burundi, Algérie et Maroc) pour une dotation totale de plus de 220 000 euros.

D) **La défense de la liberté de la presse**

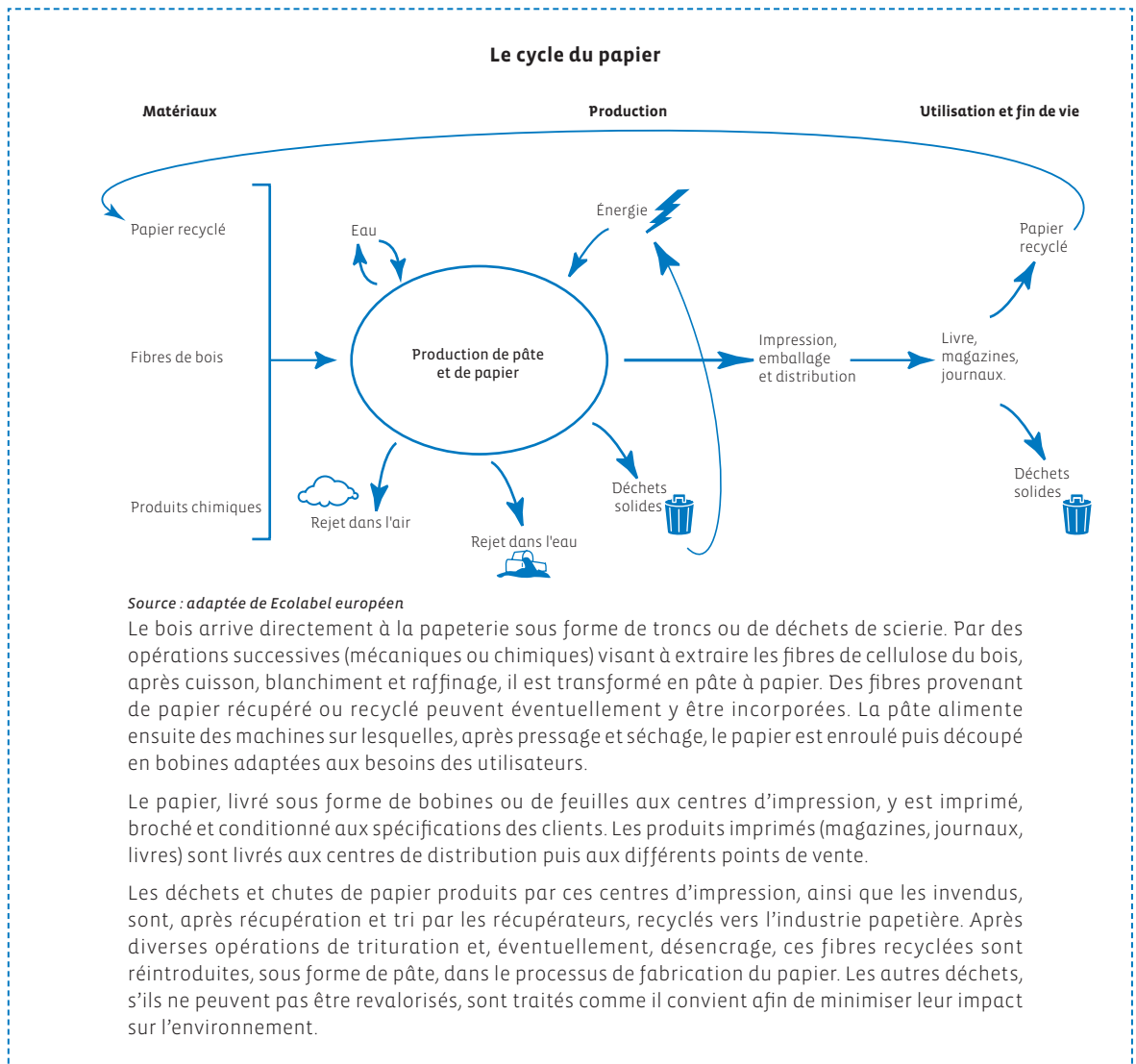
En 2007, 87 journalistes ont été tués et plus de 120 sont encore emprisonnés pour avoir exercé leur métier. Avec une activité globalement orientée sur l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

Au sein de Lagardère Services, Relay France affirme chaque année, depuis près de dix ans, son attachement à la liberté d'expression et à la liberté de la presse. Ainsi, l'enseigne soutient Reporters Sans Frontière, (RSF), en vendant l'ouvrage photographique annuel de l'association et en lui reversant l'intégralité des bénéfices. D'autres filiales du Groupe soutiennent RSF : dons, mise à disposition des réseaux de distribution pour la promotion de ses ouvrages, attribution d'espaces publicitaires. La rédaction de Virgin Radio (anciennement Europe 2) parraine par ailleurs le journaliste cubain Miguel Galvan Gutierrez, sous l'égide de RSF. Enfin, la chaîne Gulli a participé à la semaine consacrée à la liberté de la presse avec des programmes de sensibilisation spécifiques.

L'action de Lagardère en faveur de la liberté de la presse se traduit également par l'implication dans des associations telles que l'association Presse-Liberté, qui a pour objet la défense et la promotion de la liberté de la presse. Cette association a lancé, en partenariat avec le Syndicat de l'Édition, "l'Observatoire de l'Image", qui pour la première fois a posé les problèmes financiers et juridiques liés à l'utilisation de la photographie ; en 2008, est prévu un colloque sur le thème "le secret des sources". Lors du 19^e festival international du photo-journalisme "Visa pour l'image", à Perpignan, outre les débats organisés en lien avec la liberté de la presse, une pétition a été lancée pour le droit à l'information par l'image et pour le droit à l'image d'actualité à l'initiative de l'organisation du festival et de Paris Match.

5-3-4 Informations environnementales

Les principaux enjeux environnementaux de Lagardère sont, pour la plupart, liés au cycle de vie des publications du Groupe (livres, magazines et journaux).



La politique environnementale de Lagardère traduit donc la volonté du Groupe de prendre en compte l'impact de ses activités aux différents stades du cycle de vie de ses produits et services ; les engagements environnementaux pris dans ce cadre concernent :

- la **réduction des consommations de papier** dans le cadre de la fabrication des magazines et des livres du Groupe,
- la rationalisation du **transport des livres, magazines et journaux**, et
- un suivi des **consommations** et une réflexion sur la **gestion des déchets**.

Lagardère a par ailleurs introduit des préoccupations environnementales dans ses relations avec ses papetiers et imprimeurs (cf. § 5-3-1-2 B) et assure dans ce cadre le suivi de leurs performances environnementales. Concernant l'imprimerie, dans le cadre de la réorganisation opérée en 2007, le Groupe s'est séparé de la presse quotidienne régionale, et donc de ses deux seules imprimeries (Nice Matin et La Provence) ; la totalité de l'impression du pôle presse magazine est donc dorénavant sous-traitée auprès de tiers.

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, les travaux du Comité RSE sont consacrés au suivi et à l'amélioration des actions mises en œuvre dans le cadre des engagements environnementaux du Groupe ainsi qu'au lancement de nouvelles initiatives.

À cet égard, le Groupe a initié en 2007 une démarche qui vise à obtenir la certification ISO 14001 (qui prendra en compte les aménagements paysagers ainsi que les projets architecturaux) pour l'exploitation du site de La Croix-Catelan ; il va par ailleurs mettre en œuvre, en 2008 et 2009, un bilan carbone⁽¹⁾ de ses activités, afin de mesurer ses émissions de gaz à effet de serre.

En 2007, Lagardère Publishing a progressé dans sa recherche d'un mode de Développement Durable. En Angleterre, Hachette Livre UK a annoncé un plan global de réduction des déchets et des gaz à effet de serre, en concertation avec l'ONG Greenpeace. Ce plan, qui a été bien accueilli par la profession, consiste en particulier à ne vendre désormais qu'à compte ferme tous les ouvrages au catalogue depuis plus de deux ans. Les libraires ne pourront donc plus les retourner, ce qui économisera du carburant et réduira sensiblement la quantité d'ouvrages pilonnés. Hachette Livre UK estime qu'un million d'exemplaires seront ainsi retirés du cycle production-livraison-retour-destruction.

Hachette Book Group USA étudie des mesures similaires, alors que le groupe en France poursuit ses efforts pour rationaliser ses flux de matière et sa consommation d'énergie.

Il est à noter que le nombre d'ouvrages imprimés sur du papier certifié FSC (Forest Stewardship Council), voire sur du papier 100 % recyclé, est croissant.

Ronald Blunden, Directeur de la Communication de Lagardère Publishing

Au-delà de l'existence de politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé depuis 2006 (via sa filiale Matra Manufacturing & Services) dans le développement, la fabrication et la distribution en Europe de véhicules à propulsion électrique (vélos électriques et quadricycles électriques légers) à destination des collectivités locales, des administrations, des entreprises et des particuliers pour leurs déplacements de proximité. Les technologies mises en œuvre pour la motorisation de ces moyens de transport électriques utilisent des systèmes de commande assurant un excellent rendement au niveau électromagnétique, thermique et mécanique, sans bruit et sans émission polluante.

Un exposé de la gestion des **risques industriels et environnementaux** liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3-3 du présent Document de référence.

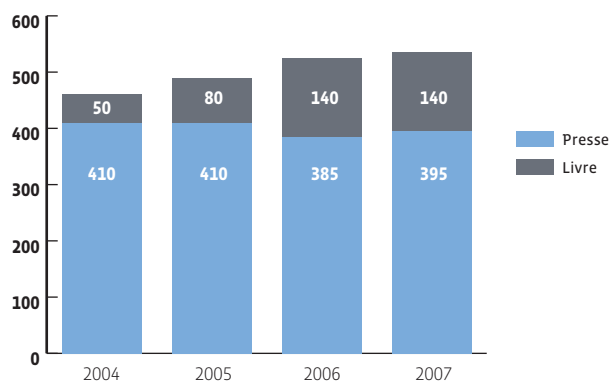
5-3-4-1 La réduction des consommations de papier dans le cadre de la fabrication des livres et magazines

En 2007, la consommation annuelle de papier du Groupe pour la fabrication de ses livres, magazines et quotidiens a augmenté de 10 000 tonnes par rapport à 2006 pour s'élever à 535 000 tonnes.

Cette augmentation résulte d'un accroissement du volume de papier utilisé par Lagardère Active pour la fabrication de ses journaux et magazines (la consommation de papier de Lagardère Publishing étant restée stable entre 2006 et 2007). L'accroissement du volume de papier consommé par Lagardère Active est lié à une forte croissance de l'activité en Russie principalement suite à l'intégration de nouvelles sociétés au sein de la branche : alors qu'elle est passée de 385 000 tonnes en 2006 à 395 000 tonnes en 2007, à périmètre constant la consommation de papier de Lagardère Active a diminué de 40 000 tonnes entre 2006 et 2007.

(1) La méthode bilan carbone[®] est une méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre à partir de données facilement disponibles pour parvenir à une évaluation des émissions directes ou induites par les activités.

Poids du papier consommé en milliers de tonnes



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

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

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

Au sein du pôle presse magazine, la politique du Groupe en matière de réduction de ses consommations de papier se traduit notamment par la réduction des grammages et des formats, d'une part, et par la dématérialisation de certains titres, d'autre part.

Grâce aux progrès techniques continus réalisés par l'industrie papetière, le pôle presse magazine s'attache à utiliser des papiers de grammages toujours plus faibles chaque fois que cela est possible qualitativement. Ainsi, le grammage du papier utilisé pour l'impression de *Télé 7 Jours* est passé de 52 à 49 grammes. Le pôle presse magazine mène par ailleurs une politique de diminution, dans le temps, des formats de plusieurs magazines (par exemple, *Télé 7 Jours*, *Parents* ou *Elle à Table* en France et *Psycho* en Espagne), la déclinaison de magazines en petits formats (par exemple, *Télé 7 jeux*, ou *Parents* en France et *Elle* en Italie et en Russie), ou la transformation de certains titres bimédia en titres uniquement décliné sur le web, comme *ISA* ou *Elle Girl*.

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

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

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

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

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).

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

B - 1) L'action de Lagardère Publishing

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

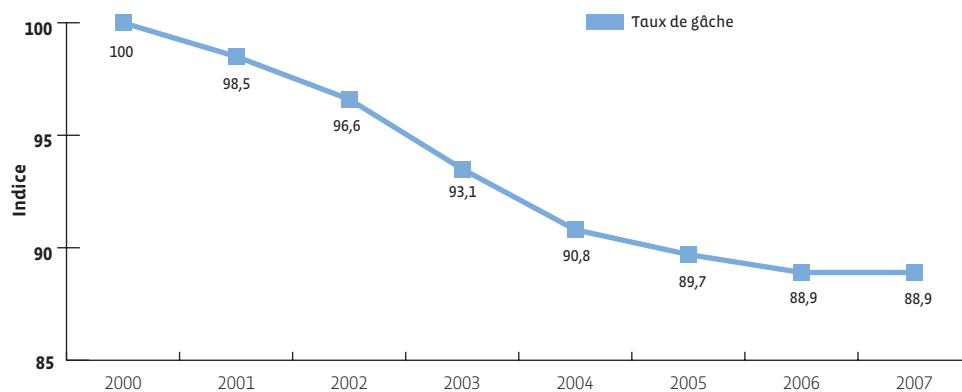
Les analyses des consommations de matières premières et le suivi du taux de gâche réalisées régulièrement permettent de :

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

Pour la France, le mix des productions réalisées ces dernières années ayant été relativement stable, l'évolution du taux de gâche global permet de montrer les gains obtenus grâce au suivi systématique des consommations de papier et à une sélection de moyens d'impressions plus efficaces ; le taux de perte de papier lors de la fabrication a baissé de plus de 11 % sur les sept dernières années pour Lagardère Publishing en France. Pour l'étranger, cet indicateur ne fait pas encore l'objet d'une consolidation via un système d'informations.

Entre 2006 et 2007, le taux de gâche s'est stabilisé, après plusieurs années de réduction. Mesurée sur un périmètre de production constant, la diminution du taux de gâche pourrait se poursuivre mais cette diminution restera liée à la capacité des fournisseurs de développer des solutions technologiques innovantes.

Taux de gâche : évolution entre 2000 et 2007 pour Hachette Livre en France



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

B - 2) L'action du pôle presse magazine

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

- 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 en France, afin de limiter le taux de gâche au maximum au niveau de la phase d'impression, le pôle presse magazine détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des découpes papier, démaculage des bobines sur les dérouleurs, etc.).
- le suivi régulier par Lagardère Active des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de formats leur permettant, par ailleurs, de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché.

L'ensemble de ces actions ont permis au pôle presse magazine de diminuer le taux de gâche global, lors de la fabrication des magazines en France, de plus de 11 % sur les six derniers exercices.

Les négociations menées avec les imprimeurs dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2007 par Lagardère Active pour l'impression de ses magazines, ont permis de réduire encore le taux de gâche de production de 1 % à 2,5 % selon les titres, notamment grâce à l'utilisation de matériels plus performants ou mieux adaptés.

C) Une meilleure gestion des invendus

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

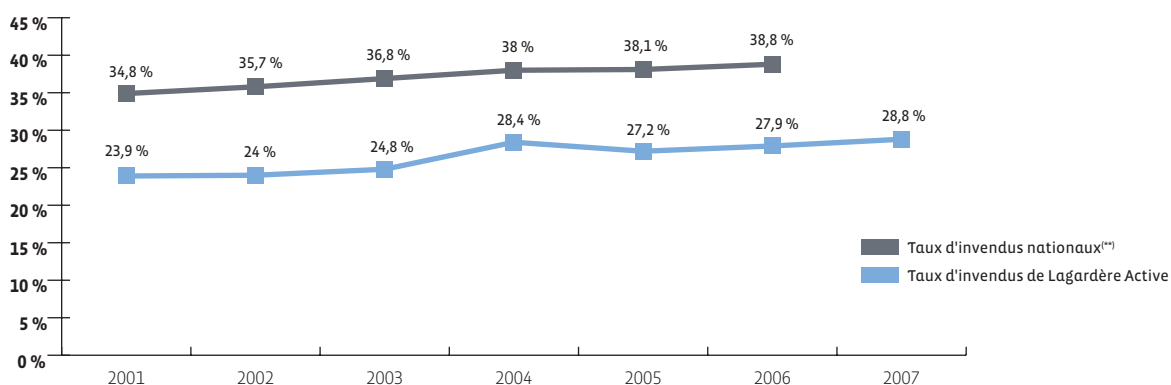
- en amont, une gestion efficace du taux d'invendus permet de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués, réduisant ainsi la consommation de papier et le nombre d'exemplaires devant être détruits ;
- en aval, étant composés principalement de papier, les exemplaires invendus doivent pouvoir faire l'objet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

C - 1) La politique préventive du Groupe

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

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

Comparaison des taux d'invendus(*) de Lagardère Active aux taux d'invendus nationaux



(*) Toutes périodicités confondues.

(**) Tous éditeurs confondus (source NMPP : tendances de la vente au numéro, Marché & Réseau 2003 et 2005, Bilan Presse NMPP-TP vente au numéro métropole 2004 et Rapport d'activité 2006 ; Les données relatives à la vente au numéro et présentant les taux d'invendus nationaux pour l'exercice 2007 ne sont pas encore disponibles à la date de réalisation de ce document).

Une comparaison du taux d'invendus moyen de chacun des titres édités par le pôle presse magazine en France avec les taux d'invendus nationaux de la famille ou sous-famille de presse⁽¹⁾ à laquelle ils appartiennent indique que les actions de réglage réalisées par Lagardère Active permettent en moyenne, depuis plus de cinq exercices et pour plus des trois quarts des titres, d'obtenir des taux d'invendus significativement inférieurs à la moyenne nationale de leur catégorie. Pour l'exercice 2006, près de 85,3 % des publications du pôle presse magazine ont un taux d'invendus inférieur au taux national de leur catégorie.

Concernant les livres, des actions de "réglage" des quantités à imprimer et livrer sont beaucoup plus difficiles à réaliser : chaque ouvrage est une nouveauté et il n'existe donc pas de référentiel permettant de calculer approximativement le nombre d'exemplaires qui seront vendus. Un plan de sensibilisation des éditeurs de Lagardère Publishing sur les enjeux de l'optimisation des tirages a cependant été mis en œuvre et les éditeurs de la branche s'efforcent ainsi d'optimiser continuellement les flux.

C - 2) Le recyclage des invendus

Dans le cycle de traitement des invendus de presse, les entreprises de distribution de gros de presse reprennent les invendus aux points de ventes. Certains éditeurs demandent que ces invendus leur soient retournés en tout ou partie et les autres exemplaires invendus doivent être détruits. Ainsi, en France, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution de la presse pour la vente au numéro sont détruits, les 10 % restants étant retournés aux éditeurs à leur demande. Les NMPP (qui sont le principal diffuseur des titres du Groupe) confient les invendus à détruire à des collecteurs répartis sur l'ensemble du territoire qui s'engagent à recycler ces invendus.

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

Enfin, concernant les livres mis en vente par Lagardère Publishing, environ 20 % des ouvrages sont retournés par les points de vente ; la moitié de ces ouvrages est renvoyée aux éditeurs ou triée pour être remise en vente et l'autre moitié est envoyée au pilon pour être recyclée.

5-3-4-2 La rationalisation du transport

Le CO₂ émis dans le cadre des activités de transport contribue au réchauffement climatique ; dans le cadre de sa politique, le groupe Lagardère échange avec ses sous-traitants concernant la réduction des impacts environnementaux du transport de ses livres magazines et journaux, tout en répondant aux attentes des clients en matière de délais, et agit directement sur les transports dont il a la charge, notamment dans le cadre de ses activités de grossiste-distributeur .

A) Dans le cadre de la fabrication des magazines

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

Dans le cadre de cette politique, le pôle presse magazine demande tout d'abord à ses imprimeurs de stocker eux-mêmes le papier destiné à être utilisé dans le processus de fabrication plutôt que de le faire transiter par un entrepôt dédié. Cela permet d'éviter les transports de bobines de papier entre les entrepôts de stockage et les imprimeries.

Ensuite, le pôle presse magazine mène régulièrement des réflexions avec ses sous-traitants (notamment les imprimeurs, les messageries et La Poste) en vue de rationaliser la chaîne de transport liée aux activités d'impression, de brochage, de routage et de distribution ; à titre d'exemple, l'un des objectifs recherchés est de concentrer, dans le cadre de la fabrication d'un magazine, un maximum d'opérations sur un même site en vue de limiter les transports d'un sous-traitant à un autre. D'ailleurs, dans les appels d'offres 2007, les fournisseurs retenus sont principalement ceux qui assurent la totalité de la fabrication, c'est-à-dire l'impression et le brochage, réduisant ainsi le nombre de prestataires attachés à ces deux tâches.

(1) Source NMPP : *Tendances de la vente au numéro, Marché & Réseau 2003 et 2005, Bilan Presse NMPP-TP vente au numéro métropole 2004, Rapport d'activité 2006. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse.*

À titre d'exemples, les taux d'invendus nationaux en 2006 étaient de :

- 36,3 % pour la presse d'actualité (qui inclut notamment les sous-familles *people, économie, consommation, etc.*),
- 37 % pour les magazines de presse féminine (dont les magazines *mode/beauté, cuisine, bien-être/santé, etc.*),
- 54,1 % pour la presse enfants,
- 53 % pour la catégorie *maison*,
- 49,8 % pour la catégorie *auto-moto*,
- 20,1 % pour les magazines de télévision,
- 54,3 % pour la presse culturelle et artistique (incluant les programmes/spectacles, les cinémas/théâtres, les photos/vidéos, etc.),
- 62 % pour la catégorie *ludique*.

Les négociations menées avec les imprimeurs dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2007 par Lagardère Active pour l'impression de ses magazines ont permis d'augmenter significativement la proportion de titres réalisés sur un seul site de production par un prestataire unique équipé pour réaliser la totalité des opérations d'impression et de brochage pour la faire passer de 20 % à 66 %.

B) Dans le cadre de l'activité de distribution

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

En France, conformément à la réglementation relative au système de distribution de la presse magazine (loi Bichet), la diffusion des magazines est assurée soit directement par les éditeurs, soit par des coopératives de messageries (NMPP, Transport Presse, MLP). L'importante réduction du nombre de dépositaires, la diversification des produits de presse et la volonté d'optimiser les coûts ont conduit, il y a quelques années, les NMPP (qui est le principal diffuseur des magazines du Groupe) à réformer la logistique de distribution des publications ; cette réorganisation a notamment permis de réduire le nombre de kilomètres parcourus, réduisant par là-même la consommation de carburant et l'usure des véhicules. Les NMPP indiquent réitérer régulièrement ce processus d'optimisation. De la même manière, Lagardère Publishing confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là-même, les kilométrages parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

À l'étranger, même si le système de distribution des journaux et magazines est propre à chaque pays, le groupe Lagardère agit activement pour la mise en place d'une démarche commune de rationalisation des transports. Certaines filiales du Groupe exercent le métier de grossiste-distributeur de presse (notamment la SGEL en Espagne, l'AMP en Belgique, Lapker en Hongrie et Naville en Suisse). Lagardère Services réalise des études d'optimisation de ses tournées soit par des processus manuels, soit à l'aide de logiciels spécifiques⁽¹⁾. Les études d'optimisation réalisées permettent de réduire le nombre de kilomètres parcourus et la répétition de ces processus d'optimisation permet de s'assurer que l'on ne s'éloigne pas de façon significative de l'optimum, c'est-à-dire le kilométrage et le temps de trajet minima pour desservir l'ensemble des points de vente, en tenant compte des contraintes de temps.

5-3-4-3 Un suivi des consommations et une réflexion sur la gestion des déchets

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

A) Le suivi des consommations du Groupe

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les **consommations en eau et énergie**. Les données ci-après concernant l'exercice 2007 couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit environ 550 sociétés. Les consommations incluses dans les charges de certains sites (représentant un nombre peu significatif au regard du nombre de sociétés consolidées) et non détaillées ont été estimées en fonction des types de locaux et du nombre d'occupants concernés ; afin que les informations consolidées puissent être cohérentes, les refacturations réalisées entre les différentes sociétés consolidées ne sont pas prises en compte, seules les unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

En 2007, les consommations totales d'électricité, de gaz, de fioul et d'eau du Groupe s'élevaient respectivement à environ 225,7 MWh, 53,1 MWh, 2,5 millions de litres et 592 000 m³. Les augmentations de consommations constatées sont principalement liées à l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation du Groupe en 2007 :

- pour le pôle audiovisuel, 42 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 30 en 2006,
- pour le pôle presse magazines, 24 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 23 en 2006,
- pour Lagardère Publishing, 21 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 20 en 2006,
- pour Lagardère Services, 37 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 36 en 2006,
- intégration d'Axelis dans les consommations du "hors pôles",
- intégration des sociétés de Lagardère Sports.

(1) À titre d'exemple, LAPKER a mis en place en 2007 un logiciel d'optimisation des transports tertiaires sur Budapest alors que les études d'optimisation des tournées étaient jusqu'alors réalisées selon des processus manuels. Depuis juillet 2007, l'utilisation de ce logiciel a permis de réduire d'environ 15 % le nombre de tournées quotidiennes dans la capitale hongroise.

		Distribution	Audiovisuel	Presse	Livre	Hors Pôles ^(*)	Sport	Total
Électricité (kWh)	2007	117 413 576	26 573 544	36 396 483	39 981 922	4 544 042	787 500	225 697 067
	2006	84 896 989	8 694 650	36 886 981	38 943 690	2 822 984		172 245 294
Gaz (kWh)	2007	20 533 435	2 240 060	3 564 241	22 623 687	4 178 063		53 139 486
	2006	14 261 079	2 915 842	4 604 074	23 773 746	2 710 740		48 265 481
Fioul (litres)	2007	1 328 664	276 717	178 783	714 817	22 738		2 521 719
	2006	1 393 185	121 812	172 208	461 475	500		2 149 180
Eau (m ³)	2007	405 239	16 076	70 085	91 160	5 559	3 750	591 869
	2006	383 449	14 816	106 686	81 702	11 789		598 442

(*) Les consommations du Hors Pôles représentent les consommations d'Axelis, Matra Manufacturing & Services et Lagardère Ressources (pour 2006, les données n'incluent pas les consommations d'Axelis)

Pour 2007, les émissions de CO₂ associées aux consommations d'énergie présentées ci-dessus sont les suivantes⁽¹⁾ :

	Distribution	Audiovisuel	Presse	Livre	Hors Pôles	Sport	Total
CO ₂ de l'électricité (t)	28 032	10 153	6 387	13 893	395	68	58 928
CO ₂ du gaz naturel (t)**)	3 799	414	659	4 185	773	0	9 831
CO ₂ du fioul (t)***)	3 516	732	473	1 891	60	0	6 672
Total CO₂ (t)	35 346	11 300	7 519	19 970	1 228	68	75 431

(**) Sur la base de consommations supposées exprimées en kWh PCS uniquement.

(***) Sur la base d'une consommation de fioul supposée uniquement domestique.

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou la cogénération s'élève à près de 5,6 MWh en 2007 (contre 3,2 MWh en 2006). Ainsi, par exemple, les locaux où sont situés les sièges du pôle presse magazine et de Lagardère Publishing, qui sont parmi les plus importants au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont 75 % de l'énergie fournie est produite par des procédés plus respectueux de l'environnement : la valorisation énergétique des déchets ménagers et la cogénération.

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

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

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

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

- International Energy Agency Data Services. 2006. "CO₂ Emissions from Fuel Combustion (2006 Edition)" pour les facteurs d'émission de l'électricité.
- l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre pour le gaz (0,185t CO₂/MWh PCS) et le fioul (3,15 t CO₂/t fioul).

La consommation d'énergie des points de vente a été réduite par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures par Relais H et Aelia :

- la majorité des lampes utilisées pour l'éclairage des boutiques Relay sont des lampes fluo-compactes dont la consommation est moindre que celle des tubes fluorescents traditionnels et dont la durée de vie est supérieure à celle des tubes ; par ailleurs, afin de réduire les déperditions de chaleur et par là-même la consommation, des pare-vent sont mis en place en période hivernale. Par ailleurs, pour le traitement de l'isolation thermique des parois de ses bâtiments, Relais H se réfère aux normes de Haute Qualité Environnementale ou HQE⁽¹⁾.
- l'utilisation de luminaires à iodures métalliques pour l'éclairage des boutiques aéroportuaires a été généralisé, ce qui a permis non seulement de diminuer d'environ deux tiers la consommation des luminaires mais aussi de réduire les apports thermiques et, par là-même, les besoins en climatisation.

B) La gestion des déchets

La réflexion menée par le Groupe sur la **gestion des déchets** au niveau de ses principaux sites tertiaires s'est poursuivie en 2007 avec :

- la réalisation d'une étude approfondie portant sur la classification des déchets, la responsabilité au regard des réglementations existantes et les perspectives en la matière a été réalisée et transmise aux unités opérationnelles ;
- la nomination par les branches de personnes dédiées à cette réflexion et ayant pour mission de réaliser la synthèse des pratiques locales en matière de collecte des déchets ; ces différentes pratiques internes ont ainsi pu être confrontées et ont permis d'étudier les possibilités d'une approche globale et d'un choix de fournisseurs communs.

La disparité des situations et des contraintes locales⁽²⁾ vont cependant amener les branches à conduire les actions d'amélioration localement, tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe. Dans ce cadre, Lagardère Active et Lagardère Publishing envisagent chacune de lancer un appel d'offres en 2008 en vue de sélectionner un prestataire pouvant répondre aux objectifs initiaux de la démarche :

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

Dans le cadre de sa politique environnementale, Relais H développe plusieurs actions de prise en charge de ses déchets : il retraite puis réutilise dans le réseau tous les éléments qui peuvent l'être et, en particulier, certains mobiliers métalliques. De plus, depuis fin 2006, les sacs distribués en propre par Relais H (à l'exception des sacs publicitaires) sont des sacs biodégradables. Cette alternative aux sacs plastiques initialement distribués ne change rien pour le consommateur à qui est remis un sac de même contenance, même taille et même aspect ; en revanche, l'utilisation de sacs biodégradables représente une importante avancée, puisque plus de 12 millions de sacs par an sont en moyenne distribués aux consommateurs.

5-3-4-4 Le suivi des performances environnementales des papetiers et imprimeurs

Le Groupe a établi un lien privilégié avec ses principaux partenaires (papetiers et imprimeurs), en matière de Développement Durable, en leur demandant, au travers de questionnaires, de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales ; ces performances font l'objet d'un suivi par Lagardère (cf. § 5-3-1-2 B).

Concernant l'imprimerie, dans le cadre de la réorganisation opérée en 2007, le Groupe s'est séparé de la presse quotidienne régionale, et donc de ses deux seules imprimeries (Nice Matin et La Provence). La totalité de l'impression du pôle presse magazine est ainsi dorénavant sous-traitée auprès de tiers.

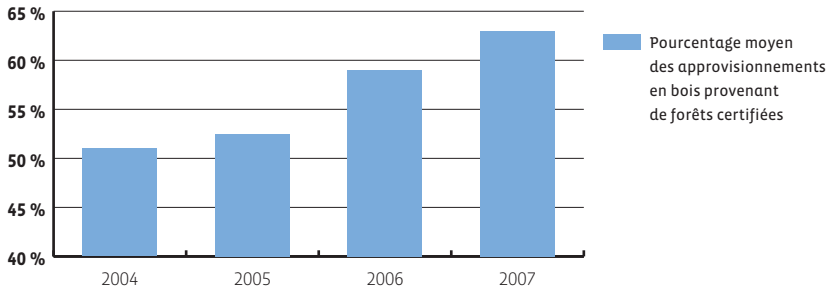
(1) La démarche HQE[®], s'appuie :

- d'une part, sur un système de management environnemental de l'opération, établi et conduit sous la responsabilité du maître d'ouvrage ;
- d'autre part, sur les exigences environnementales définies à l'origine du projet selon son contexte et les priorités du maître d'ouvrage.

(2) Sites dont le Groupe est propriétaire et détenteur des contrats de collecte, sites dont le Groupe est locataire de l'ensemble et aussi signataire des contrats, sites dont le Groupe est locataire d'une partie et soumis à la gestion globale d'un tiers, sites en concessions de gares ou aéroports, sites dont la collecte est gérée de façon majoritaire par les communes, etc.

Les enjeux et performances des fournisseurs de papier et imprimeurs sont présentés ci-après.

A) Les enjeux et les performances des papetiers

Enjeu	Performances										
<p>Existence d'un système de gestion de l'environnement : les systèmes de gestion de l'environnement (type ISO 14001 ou EMAS) fournissent des outils utiles aux sociétés papetières, leur permettant de fixer les objectifs environnementaux à atteindre, de suivre les progrès réalisés et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. L'obtention d'une certification par un papetier (ou son renouvellement) démontre que le fournisseur concerné a pris en compte les impacts de son activité sur l'environnement et a mis en place les actions d'amélioration lui permettant d'atteindre ses objectifs.</p>	<p>Les fournisseurs de papier du Groupe témoignent d'une forte prise de conscience de leurs impacts sur l'environnement.</p> <p>Sensibilisés à cette problématique, les papetiers du pôle presse magazine ont tous élaboré une politique environnementale visant l'amélioration continue de leurs performances ; 97 % d'entre eux voient leurs efforts reconnus par l'attribution de certifications ISO 14001 et/ou EMAS, contre 80 % en 2006. Dans ce cadre, ils ont notamment défini des indicateurs de performance environnementale qu'ils suivent à l'échelle de l'entreprise et réalisent périodiquement une évaluation de leurs sites (suivie, le cas échéant, de l'allocation d'un budget et de la mise en place d'un plan pour résoudre les éventuels problèmes identifiés). Grâce à des formations régulières, ils participent aussi activement à la sensibilisation de leurs employés.</p> <p>Par ailleurs, les papetiers ont intégré des critères environnementaux dans la sélection de leurs propres fournisseurs (de bois, etc.).</p> <p>95 % des papetiers de Lagardère Publishing (contre 80 % à fin 2005 et 90 % à fin 2006) disposent d'un système de management environnemental certifié ISO 14001 à fin 2006.</p>										
<p>Politique de gestion des ressources forestières : la certification forestière est un moyen de garantir que le bois utilisé pour la fabrication du papier provient de forêts gérées de manière responsable. Elle vise à garantir que les forêts sont exploitées d'une manière et à une intensité telles qu'elles maintiennent notamment leur diversité biologique, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes au niveau local, national et mondial ; elle vise aussi à garantir qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.</p>	<p>Tous s'assurent qu'au moins une partie – voire la totalité – du bois qu'ils utilisent provient de forêts certifiées par un tiers indépendant : cette part représente en moyenne plus de 60 % des approvisionnements en 2007 (contre 50 % en 2006). Tous affirment leur volonté d'augmenter cette proportion à l'avenir, dans la mesure du possible (contre 90 % en 2006).</p>  <table border="1"> <caption>Pourcentage moyen des approvisionnements en bois provenant de forêts certifiées</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage moyen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>51 %</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>53 %</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>59 %</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>63 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>La part de la production des fournisseurs de papier de Lagardère Publishing en France provenant de forêts certifiées est passée de 35 % en 2005 à 50 % à fin 2006.</p>	Année	Pourcentage moyen	2004	51 %	2005	53 %	2006	59 %	2007	63 %
Année	Pourcentage moyen										
2004	51 %										
2005	53 %										
2006	59 %										
2007	63 %										
<p>Traçabilité des approvisionnements : un système de traçabilité permet à l'utilisateur de connaître la provenance des produits utilisés dans le cadre du processus de fabrication</p>	<p>Les papetiers du pôle presse magazine et de Lagardère Publishing ont tous indiqué avoir mis en place un système de traçabilité des approvisionnements en bois ou en pâte à papier ; tous les fournisseurs du pôle presse magazine ont indiqué que leur système était certifié par un organisme tiers.</p> <p>Le pôle presse magazine et Lagardère Publishing assurent la traçabilité des papiers depuis la réception des bobines ou des feuilles de papier chez les imprimeurs jusqu'à la livraison des magazines et des livres aux centres de distribution</p>										
<p>Utilisation de produits moins toxiques</p>	<p>Des produits susceptibles de poser un risque pour la santé et/ou l'environnement interviennent dans la production du papier. Tous les fournisseurs du pôle presse magazine se sont engagés dans une démarche volontaire visant à utiliser des produits de substitution moins dangereux lorsque cela est possible. En particulier, pour le blanchiment, les fournisseurs de papier ont tous mis en place des procédés évitant l'utilisation traditionnelle d'éléments chlorés toxiques.</p> <p>Tous indiquent que la recherche de produits présentant un moindre niveau de dangerosité constitue l'un des critères majeurs dans le choix de leurs propres fournisseurs.</p> <p>De plus, plus de 90 % de ces papetiers indiquent que la politique de leurs propres fournisseurs en matière de réduction (voire élimination) de tels produits constitue un critère de sélection.</p>										

Enjeux	Performances
<p>Utilisation de fibres recyclées pour la fabrication de papier : permet à la fois de limiter les prélèvements de bois dans les forêts et, grâce au tri sélectif, de favoriser une meilleure valorisation des déchets ménagers. La part de fibres recyclées est variable en fonction de la qualité de papier et d'impression recherchées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le papier journal, dont la durée de vie est plutôt courte, peut être fabriqué totalement à partir de fibres recyclées. • pour la fabrication des magazines et des livres, l'utilisation de papier incorporant une grande partie de fibres recyclées est plus difficile en raison des caractéristiques intrinsèques de ce type de papier (longévité, état de surface, teinte, imprimabilité). 	<p>80 % des fournisseurs du pôle presse magazine ont mis en place une politique volontariste d'augmentation de la part de fibres recyclées dans la production de papier. Pour certaines de ses publications, le pôle presse magazine utilise du papier incorporant près de 30 % de fibres recyclées et pour ce qui est des journaux du Groupe, le papier utilisé est entièrement produit à base de fibres recyclées.</p> <p>Près de la moitié des papetiers utilisent du papier et/ou des fibres recyclé(es) et parmi eux, 85 % cherchent à augmenter le taux d'incorporation (contre 80 % en 2006). Certains fournisseurs ont réussi à quadrupler voire quintupler les proportions ces cinq dernières années (pour arriver respectivement à des taux proches de 80 % et 10 % de telles fibres). Les papetiers qui n'utilisent pas de fibres recyclées justifient ce choix, invoquant notamment des contraintes de qualité spécifiques du produit fini.</p>
<p>Gestion des rejets dans le milieu naturel : le processus de fabrication du papier mobilise des quantités importantes d'eau et les polluants dissous pourraient être la source de pollution du milieu naturel si les traitements des rejets aqueux étaient insuffisants.</p>	<p>Tous les fournisseurs du pôle presse magazine ont mis en place une politique volontaire de réduction de leurs effluents aqueux et des moyens d'urgence pour parer à tout déversement accidentel dans le réseau public. Tous disposent, dans leurs usines, de stations de traitement de ces effluents et ont mis en place des procédures et des moyens d'urgence pour parer à tout déversement accidentel dans le réseau public.</p> <p>Par ailleurs, l'ensemble des fournisseurs ont mis en place une politique de réduction des émissions dans l'air (principalement issues des installations de combustion), afin notamment de limiter leur contribution au réchauffement climatique.</p>
<p>Réduction des consommations d'eau et d'énergie : le processus de fabrication du papier mobilise des quantités importantes d'eau et d'énergie.</p>	<p>Le processus de production du papier est grand consommateur d'eau et d'énergie et les papetiers du Groupe multiplient les initiatives pour réduire ces consommations. La plupart des fournisseurs ont ainsi adapté leurs installations afin de pouvoir utiliser l'eau en circuits fermés (la même eau est utilisée pour plusieurs étapes du cycle de fabrication). Plusieurs papetiers affichent des diminutions de 10 % à 30 % des volumes consommés au cours des cinq dernières années.</p> <p>En matière d'énergie, les papetiers fournisseurs ont mené d'importants travaux sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites de production et sur l'optimisation de certaines unités, entraînant des économies d'énergie pouvant atteindre 20 % à 50 % au cours des cinq dernières années.</p>
<p>Gestion des déchets : les déchets générés par l'industrie papetière sont principalement les écorces, les résidus de bois, les rebuts de pâte et de papier et les boues ; les déchets dangereux (huiles, containers vides de produits chimiques, produits chimiques notamment) sont produits en faibles quantités.</p>	<p>Les principaux déchets issus de la fabrication du papier sont l'écorce, les résidus de bois, les rebuts de pâte, les rebuts de papier et les boues. Ils sont généralement recyclés/réutilisés dans l'industrie du ciment, du béton et de la brique, compostés ou utilisés comme engrais dans l'agriculture, ou encore brûlés pour la production d'énergie.</p> <p>Les fournisseurs du pôle presse magazine ont tous mis en place une politique volontaire de limitation et/ou de valorisation de leurs déchets. Certains papetiers atteignent déjà des taux de recyclage/réutilisation/valorisation thermique de près de 99 %.</p>

Un exemple d'efficacité énergétique chez l'un de nos fournisseurs de papier

Dans une usine finlandaise qui fournit du papier au Groupe, de nombreuses pistes ont été explorées afin de maximiser l'efficacité énergétique de l'installation. Une des principales réalisations concerne une unité de cogénération où les résidus de bois (écorce, branches, sciure, etc.) sont à l'origine de près de 90 % de l'énergie produite sur site.

La cogénération est particulièrement adaptée aux papeteries car elles ont simultanément besoin d'électricité et de chaleur et ce procédé assure un rendement élevé et supérieur à la production séparée d'électricité par des centrales électriques classiques et de chaleur par une chaudière. Dans le cas de cette fabrique, l'énergie est générée sous forme d'électricité, de vapeur basse pression pour la fabrication du papier et enfin d'eau chaude pour l'alimentation du réseau de chaleur d'une ville voisine. Des systèmes de récupération de chaleur à partir des processus de fabrication de la pâte et du papier fournissent également des quantités importantes de vapeur et d'eau chaude de chauffage. Ainsi, l'eau chaude fournie au réseau de chaleur urbain a permis une économie de consommation de près de 20 000 tonnes de fioul domestique pour le chauffage, évitant le rejet de 63 000 tonnes de dioxyde de carbone (CO₂) dans l'atmosphère.

B) Les enjeux et les performances des imprimeurs

Enjeux	Performances des imprimeurs de Lagardère Active
Mise en œuvre d'une organisation et d'une politique environnementale	Tous les imprimeurs interrogés suivent la performance environnementale de leur site et disposent d'une organisation dédiée (département environnement ou Développement Durable) ou d'un responsable chargé des actions correspondantes. Près du quart sont certifiés ISO 14001 ou EMAS. Ces certifications témoignent de la mise en place d'un système de management environnemental.
Mise en œuvre d'une politique hygiène et sécurité	Tous réalisent régulièrement des études d'évaluation des risques et indiquent faire des efforts particuliers de formation de leurs salariés aux enjeux environnementaux et aux enjeux d'hygiène et de sécurité . Les diagnostics réalisés donnent généralement lieu à la mise en place de mesures dédiées (protection contre le bruit, adaptation des masques de protection, mise en place de schémas de circulation des chariots élévateurs...) Plus de 85 % des imprimeurs interrogés réalisent régulièrement des études d'évaluation des risques et organisent des formations pour leur personnel portant sur les questions d'hygiène et de sécurité (deux tiers des sites ont déjà formé plus de 80 % de leurs salariés).
Limitation des consommations	Plus des deux tiers des imprimeurs interrogés ont une politique volontaire de limitation de leur consommation de produits (révélateurs, fixateurs, alcool isopropylique, agents nettoyants...). Plus de 80 % d'entre eux ont également équipé leurs machines de systèmes de nettoyage automatique permettant de réduire les quantités de produits utilisés et de limiter l'exposition du personnel à des substances toxiques. Par ailleurs, l'ensemble de ces imprimeurs utilisent des technologies numériques récentes ("computer-to-plate" en offset, procédés numériques en héliogravure) qui permettent de diminuer les quantités de produits chimiques utilisées et de réduire la production de déchets lors de certaines étapes de l'impression (ces techniques évitent en particulier d'avoir à réaliser des films d'impression photographique).
Limitation des émissions dans l'air	Plus de 90 % des imprimeurs interrogés sont équipés d'un système de traitement des émissions de composés organiques volatils (COV). Les procédés employés permettent, soit d'incinérer les COV avec éventuellement une récupération d'énergie, soit de récupérer les solvants afin de pouvoir les recycler ou les réutiliser. Tous utilisant la technique de l'héliogravure sont en conformité avec la réglementation applicable en matière d'émission dans l'air de chrome VI (substance hautement cancérigène en cas d'inhalation régulière et prolongée).

Enjeux	Performances des imprimeurs de Lagardère Active
Gestion des produits utilisés	<p>Tous les imprimeurs interrogés demandent systématiquement les fiches de données de sécurité des nouveaux produits introduits sur les sites d'impression. Ces fiches donnent des informations sur la toxicité et la dangerosité des produits ainsi que sur les précautions à prendre pour leur stockage et leur utilisation. Par ailleurs, près de 80 % sont engagés dans une politique active de remplacement des produits toxiques par des produits plus respectueux de l'environnement et présentant moins de danger pour la santé humaine. Plus de 60 % des sites d'impression ont ainsi complètement aboli l'usage de l'alcool isopropylique, certains n'utilisent plus de trichloréthylène, et d'autres ont supprimé de nombreux solvants contenant des éthers de glycol.</p> <p>Les enquêtes successives lancées par Lagardère Active au cours de ces trois dernières années témoignent également du développement de l'utilisation de produits de substitution à base végétale. L'étude de 2007 révèle en effet que plus d'un quart des imprimeurs utilisent des encres à base végétale (dont 2 à hauteur de 100 %) et que plus de 40 % ont recours à des agents nettoyants végétaux (dont 3 à plus de 50 %).</p> <p>Les produits ne pouvant être substitués donnent lieu à des conditions spécifiques : formation du personnel à l'identification (79 % des sites) et à la manipulation (82 % des sites) des produits dangereux, travail effectué dans de bonnes conditions de ventilation (pour tous les imprimeurs)..</p> <p>Des procédures et des moyens d'urgence sont mis en place par les imprimeurs, en cas de déversement accidentel de produits chimiques, afin d'éviter toute pollution du réseau collectif d'eaux pluviales.</p>
Gestion des déchets	<p>Les rebuts de papier issus du processus d'impression sont systématiquement recyclés par tous les imprimeurs interrogés. Près de 90 % d'entre eux témoignent également de la mise en place d'une politique de limitation de la gâche papier (pertes lors de la mise en route des machines, de la découpe, du rognage..).</p> <p>Cette démarche se manifeste notamment par l'instauration de contrôles fréquents, un investissement dans des équipements modernes et une optimisation du réglage des machines pour limiter les quantités de chutes de papier. Trois imprimeurs du Groupe Maury ont par ailleurs institué des chartes pour inciter leur personnel à respecter les quantités de papier allouées.</p> <p>Les autres types de déchets spécifiques au domaine de l'impression font quant à eux l'objet d'un traitement approprié. L'ensemble des imprimeurs confie à des entreprises spécialisées le traitement des bains d'électrolyse utilisés en héliogravure et plus de 80 % d'entre eux recyclent ou valorisent le cuivre et le chrome présents sur les cylindres après impression. Les plaques d'aluminium utilisées dans l'imprimerie offset sont, quant à elles, recyclées ou valorisées par plus de 95 % des imprimeurs.</p>