

5

INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

5.1	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	26	5.3	INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA	49
5.2	PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 : LAGARDÈRE MEDIA RFA	27	5.3.1	La RSE, politique, enjeux, gouvernance responsable	49
5.2.1	Lagardère Publishing	27	5.3.2	La mise en œuvre de la politique RSE, les quatre enjeux stratégiques	52
5.2.2	Lagardère Travel Retail	32	5.3.3	Le suivi des autres informations requises par la loi	72
5.2.3	Lagardère Active	38	5.3.4	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	81
5.2.4	Lagardère Sports and Entertainment	45	5.3.5	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	89

Les éléments du Rapport financier annuel
sont identifiés dans le sommaire
à l'aide du pictogramme **RFA**

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE



Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de la production, de l'édition, de la diffusion et de la distribution de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques. Son modèle repose sur la création d'une relation durable et exclusive entre ses contenus et les consommateurs. Implanté dans une quarantaine de pays, Lagardère se structure autour de quatre métiers.

Lagardère Publishing⁽¹⁾, qui regroupe les activités **d'édition de livres et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que : l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde : premier français, deuxième anglais, troisième espagnol et quatrième américain.

Le succès de la stratégie de Hachette Livre résulte de plusieurs facteurs clés :

- ▶ un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- ▶ une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- ▶ des investissements soutenus dans les technologies numériques.

En effet, l'arrivée du numérique et d'Internet représente une opportunité pour Hachette Livre. La branche du Groupe propose ainsi des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

Lagardère Travel Retail⁽²⁾ regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Comme annoncé en 2014, Lagardère Travel Retail poursuit son désengagement des activités de distribution.

La stratégie de la branche s'articule désormais autour des priorités suivantes pour le Travel Retail :

- ▶ poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers la modernisation des concepts ;
- ▶ développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
- ▶ accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ croissance externe.

Lagardère Active regroupe les **activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire**.

Lagardère Active occupe une place centrale dans les médias en France grâce à ses marques emblématiques et réputées.

Afin de dynamiser sa croissance et sa rentabilité, la branche poursuit le rééquilibrage de son portefeuille d'activités et le développement de ses activités audiovisuelles à l'international.

Par ailleurs, la branche du Groupe accélère son évolution vers le numérique et a créé début 2016 une Direction du Numérique et du Développement des revenus.

Lagardère Sports and Entertainment⁽³⁾ est une agence de premier plan spécialisée dans le Sport et le Divertissement, forte d'un réseau mondial d'experts locaux pouvant apporter des solutions innovantes répondant aux besoins de ses clients.

Le Sport et le Divertissement sont des vecteurs d'émotions et de passion qui génèrent des expériences collectives uniques. L'expertise des équipes de Lagardère Sports and Entertainment permet ainsi à ses clients de profiter de son accès privilégié aux opportunités offertes par son réseau. Lagardère Sports and Entertainment a plus de 1 600 employés dans le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers.

Lagardère Sports and Entertainment entend continuer l'intégration de ses activités amorcée en 2014 et poursuivie en 2015. Par ailleurs, la branche poursuit le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, le tennis, les médias ainsi que dans le conseil aux marques et l'activation, afin de consolider sa position de leader.

Au cours des dix dernières années, le groupe Lagardère a mis en œuvre une stratégie de recentrage qui s'est traduite par des transformations marquantes de son portefeuille d'activités :

- ▶ renforcement significatif des positions de leadership du Groupe sur ses différents marchés ;
- ▶ développement des activités à potentiel de croissance (Travel Retail, Production TV, Numérique, Gestion de droits sportifs) ;
- ▶ cession d'actifs non stratégiques ou minoritaires ;
- ▶ forte internationalisation des activités, notamment dans les pays émergents.

Aujourd'hui, le Groupe engage une phase d'accélération de son expansion :

- ▶ priorité à la croissance organique, sans exclure des acquisitions ciblées ;
- ▶ une croissance répartie sur une base géographique plus équilibrée et moins centrée sur la France ;
- ▶ une croissance basée sur des modèles économiques en évolution, et dont l'innovation est une composante essentielle :
 - Travel Retail : développement du Duty Free & Fashion et du Foodservice ;
 - Édition : assurer la transition numérique, plus particulièrement dans le domaine de l'Éducation ;
 - Sports : activités de *consulting*, de représentation de talents, de gestion et d'exploitation de stades ;
 - *Big data* : nouveaux usages, nouvelle valeur, nouveaux modèles économiques.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 

(1) Dans l'ensemble du présent Document de référence, cette activité est indifféremment désignée sous l'une ou l'autre des dénominations suivantes : « Hachette Livre » ou « Lagardère Publishing ».

(2) Nouvelle dénomination de Lagardère Services.

(3) Nouvelle dénomination de Lagardère Unlimited.

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 : LAGARDÈRE MEDIA⁽¹⁾

RFA

	2015	2014	2013	2012	2011
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 193	7 170	7 216	7 370	7 657
Contribution au Résop consolidé ⁽¹⁾	399	379	372	358	414
Effectifs ⁽²⁾	29 531	25 933	23 767	23 818	26 493

(1) Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Effectifs moyens calculés en équivalents temps plein, incluant CDI, CDD, intérimaires et autres contrats.

Les données financières détaillées, branche par branche, sont présentées dans l'annexe aux comptes consolidés note 5.1.

5.2.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (Trade) et d'éducation dans le monde⁽²⁾ (premier français⁽³⁾, deuxième anglais⁽⁴⁾, troisième espagnol⁽⁵⁾, quatrième américain⁽⁶⁾), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des hommes et des femmes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent à la soif de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de cette branche.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (Éducation, Littérature générale, Illustré, Fascicules, Dictionnaires, Jeunesse, Distribution, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce portefeuille offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers, et permet à Lagardère Publishing de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

Le business model de la branche est intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur édition-distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Hachette Livre sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie, laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles, que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de Lagardère Publishing constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

Chaque maison assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, en France, des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de renforcer sa santé financière, et de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs.

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Editis, Gallimard – Flammarion, Albin Michel, La Martinière – Le Seuil et Média-Participations. Hachette Livre occupe la deuxième place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, McGraw-Hill Education, Penguin Random House,

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) Lagardère Média est la structure juridique accueillant l'ensemble des activités médias.

(2) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Hachette Livre provient :

- des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
- complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
- ce classement tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, STM) et grand public (*Trade*).

(3) Source : analyses internes basées sur les données du panel GfK et les données du groupe enseignement du SNE.

(4) Source : données issues de Nielsen BookScan au Royaume-Uni.

(5) Source : estimations internes.

(6) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan aux États-Unis.

Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au troisième rang mondial.

La majorité des nouveautés sont également publiées au format numérique, aussi bien en France et au Royaume-Uni qu'aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plates-formes.

A.1 En France⁽¹⁾

La branche Littérature regroupe des maisons de grand renom, telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy et Lattès. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde pour toutes les maisons de la branche ainsi que pour de nombreux éditeurs tiers.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des Livres illustrés : numéro un en France sur le Pratique avec Hachette Pratique et Marabout, numéro un également sur les guides de voyages avec Hachette Tourisme et Le Routard. Hachette Illustré est également numéro un sur le marché des livres d'art avec deux marques de prestige, Le Chêne et Hazan, ainsi que sur le segment de la Jeunesse (Hachette JD, Hachette Jeunesse Roman et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Astérix, Fantômette, etc.

En Scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur⁽²⁾ en France grâce à deux entités distinctes, Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Les ouvrages de Référence et les Dictionnaires regroupent parmi leurs célèbres actifs les marques Larousse, Hachette et Harrap's. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 40 % de ses ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod – Armand Colin, leader sur le marché français de l'Éducation supérieure en contraction.

La Distribution, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule 250 millions d'exemplaires par an et sert 12 000 librairies, maisons de la presse, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, numéro un en France, est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

A.2 À l'étranger⁽³⁾

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2015, s'adjudge 12,7 % du marché *Trade* du Livre imprimé (voir § 5.2.1 - A), grâce à six divisions : Octopus en Illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; Headline ; Little, Brown sur le marché de la Littérature ; et Hachette Children's Books en Jeunesse.

Ces six divisions et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et en Nouvelle-Zélande, ainsi qu'en Inde.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché Scolaire avec Hodder Education, numéro trois du marché.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres : Book Point et LBS (Littlehampton Book Services).

Hachette Livre Espagne est le troisième éditeur espagnol depuis le rachat de Santillana par Penguin Random House, et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons d'édition sont des acteurs de l'Éducation, également présents sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établie en Amérique latine. Au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires, sous la marque Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du *Trade* grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing, Little, Brown, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la Jeunesse, FaithWords sur le segment de la Littérature religieuse, Orbit en Science-fiction, Twelve en Essais, Mulholland en Romans policiers... Hachette Livre a également une activité de Distribution aux États-Unis.

Les Fascicules sont édités par la branche Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 15 langues et présents dans 33 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon et en Russie.

Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

Globalement, Hachette Livre est représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays au travers de l'ensemble de ses métiers.

(1) Les positions concurrentielles de Hachette Livre tiennent compte des données fournies par les panels GfK auxquels souscrit la branche du Groupe.

(2) Source : estimations internes.

(3) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, sources internes en Espagne, données Nielsen BookScan pour les États-Unis.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 2 206 M€ (vs 2 004 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2015	2014
Éducation	15,9 %	16,0 %
Illustré	16,6 %	15,0 %
Littérature	40,5 %	40,5 %
Fascicules	10,9 %	11,6 %
Autres (dont Référence)	16,1 %	16,9 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2015	2014
France	29,3 %	30,7 %
Royaume-Uni	20,3 %	18,2 %
États-Unis	22,8 %	21,3 %
Espagne	6,4 %	6,3 %
Autres	21,2 %	23,5 %
Total CA	100 %	100 %

En 2015, le marché mondial de l'Édition a été caractérisé par une progression assez nette en Europe et aux États-Unis, alors même que le numérique reculait pour la première fois aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ainsi, si l'on prend les principaux marchés de présence de Hachette Livre, le marché américain du livre imprimé *Trade* a connu une croissance de 4,7 % en volume⁽¹⁾, le marché anglais de 5,5 % en volume⁽¹⁾, et le marché français de 1,3 % (en volume, hors scolaire) et de 2,0 % en valeur⁽²⁾. Le marché espagnol a continué à se dégrader (- 2 % en volume⁽¹⁾) du fait de la crise persistante que connaît ce pays.

Le recul du Numérique sur les marchés anglo-saxons est dû à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le marché des liseuses numériques semble avoir atteint son seuil de saturation aux États-Unis, car les ventes de ces appareils ont nettement fléchi. Ensuite, aux États-Unis comme au Royaume-Uni, le nouveau contrat passé entre les éditeurs principaux et les revendeurs, dit contrat d'agence, s'est traduit par la fin du discount sur le prix de vente des e-books. Hachette Livre a pleinement profité de l'embellie de ses marchés, en particulier en France, où la branche a fait mieux que le marché en remportant sept des plus prestigieux prix littéraires. Les livres illustrés ont continué à très bien se vendre, particulièrement grâce à un nouvel album d'Astérix et à des Livres de cuisine. Ces succès ont plus que compensé l'atonie persistante en Éducation, liée à une absence de réformes scolaires. En revanche, le Royaume-Uni et l'Espagne ont profité d'un marché de l'Éducation très porteur. Le Royaume-Uni a en outre profité de l'excellente performance de plusieurs éditeurs acquis en 2014. Aux États-Unis, les ventes d'ouvrages imprimés ont progressé en ligne avec le marché, mais le ralentissement du numérique a affecté les marges.

On peut estimer que l'évolution des changes a globalement eu un impact neutre sur notre résultat.

La stratégie de Hachette Livre est inchangée et se décline en huit points :

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Hachette Livre parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux. Il s'agit d'un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients ;
2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux ;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel ;
4. une large autonomie éditoriale et des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes ;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe ;
6. le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence ;
7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour satisfaire la demande de lecture sur lecteur numérique ou sur tablette ;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde et Chine).

(1) Source : Nielsen BookScan.

(2) Source : GfK, hors segments cartes, atlas et scolaire.

Le succès de Hachette Livre dans le Numérique est dû, quant à lui, à l'exécution rigoureuse d'une stratégie qui prévoit de :

- a. poursuivre la numérisation systématique des nouveautés et d'une sélection du fonds en formatant les fichiers de façon à les rendre compatibles avec toutes les plates-formes numériques du marché ;
- b. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plates-formes numériques commercialisant des e-books ;
- c. renforcer les liens des éditeurs de Hachette Livre avec leurs créateurs et leurs auteurs par l'apport d'une gamme complète de services numériques et, plus particulièrement, d'une forte expertise en matière de marketing et de promotion sur Internet et les réseaux sociaux, pour éviter leur « désintermédiation » au profit d'opérateurs sans valeur ajoutée ;
- d. encourager le développement par les éditeurs de Hachette Livre d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, bandes dessinées...) ;
- e. lutter avec détermination et méthode contre le piratage ;
- f. proposer une offre de services logistiques dynamique et ciblée de façon à attirer dans l'orbite de Lagardère Publishing des partenaires que la révolution numérique aura fragilisés et préserver ainsi le plan de charge et la rentabilité des infrastructures de distribution de la branche, sans prendre en charge le risque commercial ou capitalistique propre à leur activité.

B.1 En France

La France a connu un excellent millésime grâce à une rentrée littéraire exceptionnelle et à une division Illustré qui a multiplié les best-sellers. Ces succès ont eu un impact positif sur la Distribution, qui a par ailleurs pris sous contrat un nouveau partenaire, l'éditeur Bayard.

Pas moins de sept prix littéraires de premier plan ont couronné des romans publiés par la branche, certains déclenchant des ventes importantes, d'autres confortant des succès déjà avérés :

- le prix Renaudot et le prix Goncourt des lycéens à Delphine de Vigan, pour *D'après une histoire vraie* (JC Lattès, 447 000 exemplaires) ;
- le prix Femina à Christophe Boltanski, pour *La Cache* (Stock) ;
- le prix Interallié et le prix du Roman Fnac à Laurent Binet, pour *La Septième Fonction du langage* (Grasset) ;
- le prix de Flore à Jean-Noël Orenge, pour *La Fleur du capital* (Grasset) ;
- le prix du meilleur livre étranger à Martin Amis, pour *La Zone d'intérêt* (Calmann-Lévy).

Par ailleurs, la trilogie *Cinquante nuances de Grey* s'est dotée d'un quatrième tome, qui s'est vendu à 869 000 exemplaires (JC Lattès).

Dans le domaine de l'Illustré, l'année a été marquée par le succès foudroyant du nouvel album Astérix (1,9 million d'exemplaires vendus), et par celui, inattendu, d'un livre de cuisine, *Simplissime*. Par ailleurs, le succès des Livres d'art-thérapie ne s'est pas démenti. Ces succès ont plus que compensé l'absence de réforme scolaire qui a affecté l'Éducation.

La Direction Générale de Hachette Livre, ainsi que les divisions Illustré, Éducation, et Encyclopédies et Collections, et nombre de fonctions support, ont emménagé en avril dans l'immeuble Louis Hachette, à Vanves, conçu et bâti pour la branche par l'architecte Jacques Ferrier. Outre qu'il est plus clair, plus spacieux et plus fonctionnel que l'ancien siège, il sera également source d'économies non négligeables pour des années à venir.

B.2 À l'étranger

Aux États-Unis

Le marché américain du Livre imprimé *Trade* a connu une croissance soutenue (+ 4,7 % en volume). Cette progression a compensé la contraction du marché des e-books, qui recule pour la première fois. Dans ce contexte, Hachette Book Group (HBG) a placé pas moins de 183 titres imprimés ou numériques dans les listes de best-sellers du *New York Times*, dont 34 à la première place, dus entre autres à James Patterson, David Baldacci, Nelson DeMille, Nicholas Sparks, Donna Tartt, Malala Yousafzai, Sandra Brown, Michael Connelly, Stephenie Meyer et Robert Galbraith (alias J.K. Rowling). Les audio-books téléchargeables ont atteint un nouveau record et représentent pas moins de 20 % des ventes numériques de HBG.

HBG n'a néanmoins pas enregistré de « méga best-sellers » en 2015, et la baisse des ventes d'e-books a pesé sur les marges. HBG ayant récupéré, en vertu du contrat d'agence, la responsabilité de fixer le prix public de ses e-books, a procédé à une expérimentation à grande échelle pour déterminer le prix optimal de chaque titre en numérique, en fonction de facteurs multiples. Par ailleurs, deux outils numériques d'analyse de la relation client ont été lancés : Looking Glass, qui balait les médias sociaux et les sites Internet pour affiner la connaissance du lectorat d'un auteur donné, et Salesforce Social Studio, qui fournit une analyse en temps réel des conversations et échanges sur les livres édités par HBG en captant plus d'un milliard de sources de données sur Internet (réseaux sociaux, blogs, forums, *rich media* et sites d'information).

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Le marché britannique des livres imprimés *Trade* a connu une croissance considérable (+ 5,5 % en volume) en 2015. Hachette UK (HUK) conserve sa deuxième place avec 12,7 % de part de marché, derrière Penguin Random House. Bien qu'il n'existe pas d'indicateurs propres au marché du Numérique, on estime que HUK est le premier éditeur d'e-books au Royaume-Uni et dans le Commonwealth, avec une part de marché de 22 %, en hausse de 1 % vs 2014. Les ventes en numérique pèsent à présent 30 % du segment de la littérature adulte, mais l'augmentation brutale de la TVA sur les e-books (désormais fixée à 20 %) a pesé sur les marges, tout comme les nouveaux contrats passés avec les retailers.

HUK a placé 113 titres dans les listes de best-sellers du *Sunday Times* en 2015, dont 19 à la première place. Nombre de ses titres furent primés :

- *A Song for Ella Grey*, de David Almond, a reçu le prix du Livre de Jeunesse du *Guardian* ;
- *The Loney*, de Andrew Michael Hurlley, a reçu le prix Costa du Premier roman ;
- *The Invention of Nature*, d'Andrea Wulf, a reçu le prix Costa de la Biographie ;
- *Asking for It*, par Louise O'Neill, a reçu le prix du Livre Irlandais de l'année.

Par ailleurs, *Deliciously Ella* (publié en janvier) a battu tous les records de sorties quotidiennes pour un livre de cuisine.

Hodder Education a été nommé « Éditeur scolaire de l'année », et Weidenfeld & Nicolson « Marque d'édition de l'année » par les Bookseller Industry Awards.

Les maisons acquises en 2014 (Quercus et Constable & Robinson en Littérature générale, Illex en Illustré, Rising Stars en Éducation) ont toutes contribué positivement aux résultats de HUK.

Après une année 2015 exceptionnelle, Hodder Education, qui comprend désormais Rising Stars, a renforcé considérablement sa part de marché en Éducation primaire, grâce notamment à ses plates-formes numériques, My Rising Stars et Dynamic Learning.

Sur un marché en augmentation sensible, Hachette Australie a vu deux de ses romans primés : *Foreign Soil*, de Maxine Beneba Clarke, a reçu le Literary Fiction Book Award, et *Lost & Found*, de Brooke Davis, le General Fiction Book of the Year Award.

En Inde, *Playing It My Way*, de Sachin Tendulkar (Hachette India), a été l'essai en grand format le plus vendu de tous les temps, tandis que *The Gita for Children*, de Roopa Pai, devenait le best-seller de l'année en Littérature pour la jeunesse.

Le siège et toutes les filiales de HUK à Londres ont été regroupés à Carmelite House, un immeuble dominant la Tamise au cœur de la capitale. Le regroupement en un lieu unique et l'adoption de l'*open space* pour tous génèrent des économies de structure substantielles.

En Espagne et en Amérique latine

Le marché espagnol du Livre a encore baissé (- 2 % en volume, hors scolaire⁽¹⁾) et s'est établi à un niveau de 20 % inférieur à celui de 2004. Dans ce contexte morose, une réforme de grande ampleur voulue par la nouvelle loi de 2014 pour l'éducation (Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa, dite LOMCE) a favorisé les éditeurs scolaires, et en premier lieu Hachette Livre et ses marques leader, Anaya, Bruño, Barcanova, Algaída et Xerais. Cette réforme, qui se déploie jusqu'en 2016, couvre toute la scolarité, depuis la maternelle jusqu'au lycée, et a entraîné un appel d'offres pour plus de 1 700 nouveaux manuels en tenant compte des langues régionales. La forte mobilisation de Grupo Anaya et de ses différentes composantes, et sa capacité à s'adapter à un marché très morcelé, se sont traduites par une hausse de 15 % du chiffre d'affaires de la branche en Éducation.

Hors scolaire, Grupo Anaya a enregistré d'excellentes ventes avec *Astérix* y *El papiro del César*, chez Bruño/Salvat, *La cocina de Isasaweis* et *Cocina sana para disfrutar*, de Isabel Llano, chez Oberon. Chez Algaída Narrativa, *La transición perpetua*, de Luis del Val, a obtenu le prix Premio Solar de Samaniego, ce qui le place en tête de plusieurs listes de best-sellers.

Au Mexique, Larousse a célébré son 50^e anniversaire et a lancé sa série « Preescolar » (maternelle). Patria a réalisé la rénovation de son catalogue de « Bachillerato » (lycée) comprenant le lancement d'un système d'apprentissage en ligne (SAL) pour ce niveau. Au mois d'octobre, le nouveau centre de distribution de Hachette Livre au Mexique, qui comprend 8 000 m² de surface utile, a été inauguré.

Au total, Hachette España a publié 3 626 nouveautés en 2015 et procédé à 3 783 réimpressions. Ces chiffres, auxquels il faut ajouter 308 nouveautés et 643 réimpressions en Amérique latine, illustrent le caractère extrêmement morcelé du marché hispanophone et soulignent la capacité de la branche à faire du « sur-mesure » de façon profitable.

Les Fascicules

L'année 2015 a encore été une bonne année pour la division Collections, qui a gagné des parts de marché.

En 2015, 66 nouveautés ont été publiées. À noter, parmi les best-sellers, les maquettes à construire de *F14* et *Nissan* au Japon, le coloriage *Art-thérapie* en France et au Royaume-Uni.

B.3 Objectifs et réalisations 2015

Hachette Livre s'était fixé cinq objectifs prioritaires pour 2015 :

- ▶ maîtriser ses coûts dans les domaines de la masse salariale, des avances aux auteurs et des tirages ;
- ▶ reprendre le contrôle du prix de vente de ses e-books et se doter d'une méthode permettant de fixer le prix optimal de chaque ouvrage ;

- ▶ développer le CRM (Customer Relationship Management) dans toutes les filiales ;
- ▶ intégrer et rentabiliser les maisons d'édition acquises en 2014 au Royaume-Uni et aux États-Unis ;

- ▶ rationaliser ses implantations immobilières tout en améliorant les conditions de travail.

Ces objectifs ont été très largement atteints :

- ▶ les coûts de structure n'ont guère augmenté en 2015 (ce qui fut facilité par une quasi-absence d'inflation), et les frais variables, notamment les avances auteurs, contrôlés avec soin, surtout aux États-Unis où les enchères organisées par les agents sont structurellement inflationnistes ;
- ▶ HBG et HUK ayant désormais récupéré la responsabilité de fixer les prix de détail de leurs e-books, des expérimentations nombreuses et poussées ont été menées pour fixer une politique de prix qui tienne compte de la nature de chaque titre, de l'historique de l'auteur, de l'ancienneté du titre et de son parcours commercial, etc. ;
- ▶ Le CRM est désormais partie intégrante de toute politique de marketing, en s'appuyant sur des outils informatiques très sophistiqués ;
- ▶ Quercus, Constable & Robinson, Ilex, Rising Stars au Royaume-Uni, et Black Dog & Leventhal aux États-Unis ont été filiales avec succès et sont toutes rentables, parfois au-delà des attentes ;
- ▶ Après le déménagement de HBG à New York en 2014, celui de HUK à Londres et de Hachette Livre de Paris (Quai de Grenelle) à Vanves en 2015, les principales composantes de la branche sont à présent logées dans des bureaux plus confortables, plus fonctionnels et plus spacieux, et conformes aux normes environnementales les plus rigoureuses. Les économies en matière de loyer et de frais de chauffage et de climatisation sont significatives, alors même que ces nouveaux locaux sont plus prestigieux du fait de leur conception et/ou de leur localisation.

C) PERSPECTIVES

Pour Hachette Livre, l'année 2016 s'annonce contrastée.

Hors scolaire, la France souffrira d'un comparatif défavorable par rapport à 2015, année dopée par de nombreux prix littéraires, par le quatrième tome de la saga *Cinquante nuances de Grey* et par *Astérix*.

En revanche, une réforme scolaire de grande ampleur, affectant tous les niveaux du primaire au collège et toutes les matières, a été engagée sur 2016 et 2017. Les départements Éducation de Hachette Livre sont mobilisés pour répondre à cette demande qui correspond au cœur de leur savoir-faire.

L'Espagne continuera à bénéficier de la réforme scolaire LOMCE, qui se déploie jusqu'à la fin 2016.

Sur les marchés anglo-saxons, le frein constitué par les prix des e-books ne se desserrera que progressivement, et va peser sur les marges au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, une attention particulière va continuer à être portée à la maîtrise des coûts fixes et des frais variables.

Des acquisitions ciblées, destinées à compléter l'offre existante, pourront être envisagées le cas échéant.

(1) Source : Nielsen BookScan.

5.2.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾

En 2015, en cohérence avec son repositionnement stratégique et une forte ambition en Travel Retail, la branche et ses filiales ont changé et unifié leur nom et leur identité autour de la nouvelle marque BtoB Lagardère Travel Retail.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans 30 pays sur quatre continents, Lagardère Travel Retail est un leader mondial du Travel Retail et se désengage progressivement de la Distribution de proximité.

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2015, un total de 4 714 points de vente (vs 4 161 en 2014) dont 603 au sein des activités de Distribution en cours de cession. La répartition géographique est la suivante : 3 623 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 321 en Asie-Pacifique et 770 en Amérique du Nord (vs 204 en 2014), suite aux acquisitions de Paradies et New York-John F. Kennedy Terminal 4 en 2015.

	Belgique	Hongrie	Canada
Distribution			
Distributeur national	x	x	x
Grossiste	x	x	x
Distributeur de produits FMCG ⁽²⁾	x	x	x
Logistique tiers ⁽³⁾	x	x	x
Services marketing	x	x	x
Détail intégré	x	x	

(2) *Fast-moving consumer goods* (biens de grande consommation).

(3) *Third-party logistic*.

Les activités espagnoles ont été sorties du périmètre le 25 février 2016.

A.1 Le Travel Retail

Le commerce dédié au service des voyageurs

Le Travel Retail est une niche de la distribution, l'une des plus attractives du commerce de détail. Depuis ces dernières années, le marché se transforme en profondeur : il se mondialise, s'intègre, se consolide et se sophistique.

Dans ce segment, Lagardère Travel Retail amplifie son développement en :

- ▶ fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- ▶ enrichissant ses offres commerciales, en particulier en Foodservice ;
- ▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les pays émergents avec le gain fin décembre 2015 de l'appel d'offres à Abu Dhabi en partenariat avec un opérateur local ;
- ▶ accélérant sa croissance externe avec, en octobre 2015, une acquisition significative : la société Paradies opère dans 75 aéroports aux États-Unis et au Canada, ce qui permet ainsi à Lagardère Travel Retail de devenir numéro deux sur le marché nord-américain du Travel Essentials.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, est organisé autour de trois zones géographiques :

Lagardère Travel Retail concentre son développement sur le Travel Retail et poursuit la gestion active des activités de Distribution, en cours de cession :

- ▶ Le Travel Retail regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice. Ces activités sont localisées au sein de trois zones géographiques : Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), Asie-Pacifique (ASPAC) et Amérique du Nord.
- ▶ La Distribution développe des activités de Distribution et Services pour les points de vente de proximité, que ce soient les réseaux indépendants ou ses activités de Détail intégrées. La Distribution propose également une gamme complète de services aux e-commerçants. Ces activités et leurs localisations géographiques peuvent être synthétisées comme suit :

- ▶ Lagardère Travel Retail EMEA, qui couvre la zone Europe et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ Lagardère Travel Retail ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique. En 2015, un important appel d'offres a été remporté en Nouvelle-Zélande à l'aéroport d'Auckland (activités Duty Free) ;
- ▶ Lagardère Travel Retail North America, qui regroupe les activités de Détail au Canada et aux États-Unis. En 2015, suite aux acquisitions de Paradies en octobre et de Saveria en avril (points de vente mode et confiserie à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4), le mix de la région Amérique du Nord s'est sensiblement accru pour représenter 11,2 % des activités Travel Retail en 2015.

Suite à la récente consolidation du marché et en intégrant l'acquisition de Paradies (sur une base pro forma), Lagardère Travel Retail est aujourd'hui le quatrième opérateur mondial en Travel Retail et le premier présent sur les trois métiers (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice). Depuis 2014, par souci d'optimisation de la gestion de ses différents métiers, une organisation matricielle a été ajoutée à la dimension géographique. Ainsi, Lagardère Travel Retail :

- ▶ anime le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- ▶ est un acteur majeur des boutiques de ventes hors taxes, de luxe et de mode (Duty Free & Fashion) ;
- ▶ est le quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice).

(1) Anciennement dénommée Lagardère Services.

Le réseau comprend des points de vente :

- ▶ sous enseignes propres, qu'elles soient internationales (Relay, Hubiz, 1Minute Discover, Tech2go, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., Hello!, Sol Coffee, Rusticelli Mangione, deCanto, Trib's, ...), ou à forte identité locale (Sydney Opera House, Buy Paris Duty Free, Frankfurter Markthalle) ;
- ▶ en franchises et licences avec des enseignes partenaires comme Lonely Planet, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King ou Paul.

a. Leader mondial en Travel Essentials

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Discover ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont plus de 220 aéroports internationaux). Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente, Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une offre complète pour agrémenter le temps du transport ou du voyage : produits de lecture, accessoires liés au voyage, cadeaux, souvenirs, boissons, snacking, produits pour enfants, etc.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail exploite également de nombreux magasins de petite électronique, d'accessoires de téléphonie et de produits nomades sous les enseignes Fnac, Virgin, iStore, Tech2go (notamment en France, en Allemagne, en Pologne, en Chine, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada et aux États-Unis).

Enfin, les enseignes Air de Paris (France) et Discover (Amérique du Nord, Allemagne, Pologne, Australie, Chine et Singapour) proposent aux touristes des produits locaux et des souvenirs spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels elles sont implantées. Lagardère Travel Retail opère notamment les concessions souvenirs de la tour Eiffel, du Sydney Opera House, ainsi que des points de vente aux chutes du Niagara.

La concurrence, dans la vente de presse et *convenience* en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Hudson News est présent dans 15 pays, WH Smith dans 20 ; HMSHost est présent en Amérique du Nord ; Valora et Eckert en Allemagne ; Areas en Espagne ; Ruch et Kolporter en Pologne, entre autres.

Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion

Lagardère Travel Retail conçoit et exploite également des points de vente hors taxes (alcool, tabac, parfums, cosmétique, gastronomie) et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc.), et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.).

Suite à l'acquisition de Gerzon en 2014 (12 magasins de mode à l'aéroport de Schiphol), du gain d'appels d'offres mode en Espagne en 2014 (8 points de vente), de l'achat des points de vente mode à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4 en avril 2015, et de la société Paradies en octobre 2015 (124 points de vente mode), Lagardère Travel Retail est devenu un des leaders mondiaux de la Mode en zones de transports. À fin 2015, ce segment est en forte croissance et représente 378 magasins.

Lagardère Travel Retail exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Servair.

Outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Duty (qui a récemment racheté Nuance et World Duty Free), DFS (groupe LVMH) et Heinemann.

b. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice

Lagardère Travel Retail opère 784 points de vente de Foodservice dans 15 pays (en France, en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, en Belgique, en Australie, en Bulgarie, aux États-Unis, au Canada et, depuis 2014 grâce à l'acquisition du groupe italien Airst, en Italie, mais aussi en Autriche, en Slovaquie, aux Émirats arabes unis, en Chine et à Singapour), sous enseignes propres (Trib's, Business Shark, Sol Coffee, Rusticelli Mangione, Bricco, etc.) ou sous licences de marques internationales (Paul, Costa Coffee, Subway, etc.) ou locales (SumoSalad, Java U, etc.).

Lagardère Travel Retail se développe sur ce segment en nouant de nombreuses alliances avec des acteurs majeurs du Foodservice. Ces partenariats permettent d'accroître l'offre alimentaire, tout en la diversifiant et en l'adaptant au mieux aux attentes des clients. La grande diversité de concepts, la renommée des enseignes choisies et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les aéroports du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence sur ce segment.

A.2 La Distribution

Le processus de vente de la Distribution est en cours : la cession des activités Suisse a été finalisée fin février 2015, les activités de Curtis ont été cédées fin juin 2015 et les activités espagnoles le 25 février 2016. Par ailleurs, un accord a été signé le 4 février 2016 pour la cession des activités belges. Le processus de cession se poursuit pour les deux pays restants (Hongrie et Canada).

Dans ce contexte, sensiblement diversifiée, elle affiche des objectifs de croissance et de consolidation, malgré la baisse des produits de l'écrit, autour des trois axes suivants :

- ▶ l'amélioration de la performance et l'optimisation des opérations de distribution de presse : harmonisation et amélioration des pratiques industrielles et de la productivité, intégration des sociétés pour gagner en efficacité, gains de parts de marché en distribution de presse, capture d'une plus grande partie de la chaîne de valeur, etc. ;
- ▶ le développement d'activités de distribution et de services diversifiés : distribution et représentation de marques FMCG, extension des services (y compris dématérialisés) proposés au réseau dans une offre nouvelle et commercialement attractive, développement vers les réseaux de détail hors diffusion de presse ;
- ▶ la construction d'une offre de services BtoB sur la base des compétences et des actifs logistiques, ainsi que des technologies adaptées : prestataire de services aux e-commerçants, prestations 3PL (*Third-Party Logistics Provider*), PUDO (*Pick Up Drop Off*).

a. Distribution de presse nationale et import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et en magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse. LS distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, exerce à fin 2015 cette activité dans quatre pays.

Leader de la Distribution de presse nationale, LS distribution est le numéro un en Belgique, en Espagne et en Hongrie. Dans ces pays, LS distribution dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (6 866 points de vente, dont 383 intégrés), la SGEL en Espagne (environ 20 000 points de vente).

b. Les autres activités de Distribution

Afin de répondre à la baisse structurelle du marché de la presse, LS Distribution a diversifié ses activités en s'appuyant sur la force de ses réseaux et de ses organisations locales.

Elle propose désormais des services de distribution et de représentation de marques, de distribution de produits FMCG, de logistique à destination des e-commerçants, ainsi que des nouveaux services (y compris dématérialisés, tels que le transfert d'argent, la téléphonie...).

c. Les activités de Détail intégré : le commerce de proximité en centre-ville et en centres commerciaux

LS distribution anime également un réseau de près de 700 points de vente de proximité autour de marques à forte identité nationale, comme Inmedio en Hongrie et Press Shop en Belgique. La concurrence est constituée d'acteurs locaux indépendants.

Par ailleurs, afin de faire face à la décroissance régulière des marchés de la presse, LS distribution poursuit un plan de diversification des gammes de produits, mais aussi de ses concepts, en se développant sur les segments de la restauration rapide, du coffee shop et des concepts spécialisés.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 3 530 M€ (vs 3 814 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2015	2014
Travel Retail	72,5 %	63,4 %
Distribution	27,5 %	36,6 %
- dont Détail intégré	6,0 %	14,4 %
- dont Distribution	21,5 %	22,2 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Total)

	2015	2014
France	23,1 %	26,2 %
Europe (hors France)	57,7 %	59,8 %
Amérique du Nord	9,2 %	6,0 %
Asie-Pacifique	10,0 %	8,0 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2015	2014
France	31,7 %	41,4 %
Europe (hors France)	42,7 %	39,1 %
Amérique du Nord	11,2 %	7,0 %
Asie-Pacifique	14,4 %	12,5 %
Total CA	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires en 2015 a baissé de 8,0 % en données brutes et augmenté de 4,3 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 72,5 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2015, contre 63,4 % à fin 2014, grâce aux acquisitions réalisées en 2015 (Paradies et New York-John F. Kennedy Terminal 4), et à la montée en puissance des nouvelles concessions (Auckland en Duty Free, le Foodservice en France et en Europe, notamment suite à l'acquisition en 2014 du groupe italien Airst, la Mode en Chine et en Espagne, Varsovie et Cracovie en Pologne) et ce, malgré l'impact de la déconsolidation du chiffre d'affaires du réseau SNCF (depuis le mois de septembre 2014) et du réseau Inmedio en Pologne (depuis le mois de décembre 2014) consécutive à la création de joint-ventures entraînant la mise en équivalence (changement de méthode de consolidation) de ces deux périmètres.

L'environnement de marché en 2015 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, à un rythme sensiblement plus soutenu qu'en 2014, et par la poursuite du recul du marché de la presse.

L'ampleur de la crise économique, en particulier en Europe, les tensions géopolitiques avec les attentats de Paris notamment, les nouvelles mesures réglementaires chinoises limitant les voyages en groupe et les dépenses somptuaires, ainsi que la dévaluation de certains monnaies (en particulier le rouble) ont continué à peser sur l'activité.

► Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après des progressions de 6,3 % en 2010, de 5 % en 2011, de 4,2 % en 2012, de 3,9 % en 2013 et de 4,9 % en 2014, l'année 2015 a été marquée par une reprise sensible de la croissance des trafics aériens, soit + 6,0 % au niveau mondial, dont : 5,2 % en Europe (comme en 2014), 5,0 % en Amérique du Nord (vs 3,2 % en 2014), et 8,0 % en Asie-Pacifique (vs 5,4 % en 2014⁽¹⁾).

(1) Source : ACI à fin août 2015 et à fin décembre 2014.

► Poursuite de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une poursuite de leur déclin avec des baisses en volumes de 5 % à 10 % selon les pays.

Les baisses de volumes ont été partiellement compensées par des hausses de prix.

Dans ce contexte, la croissance du résultat en Travel Retail s'explique par :

- la croissance des trafics aériens ;
- le développement des réseaux, par croissance interne et externe, ainsi que la modernisation des magasins ;
- la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance et/ou à plus forte marge (Duty Free, Foodservice et *convenience* par exemple) ;
- l'amélioration des conditions d'achats.

Le portefeuille de concessions de Lagardère Travel Retail s'est essentiellement développé au cours de l'année. Ce développement s'est fait en particulier au bénéfice des activités Duty Free & Fashion et Foodservice, dont les niveaux de redevances sont traditionnellement plus élevés, mais pour lesquelles les marges opérationnelles le sont également.

Quant à la Distribution, sur le périmètre comparable, la baisse de son résultat est en partie compensée par les efforts de diversification et les plans de réorganisation mis en œuvre. Ces derniers ont permis de générer de nouveaux revenus et de continuer à réaliser des économies en 2015.

B.1 Le Travel Retail

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En **France**, le chiffre d'affaires géré⁽¹⁾ 100 % du réseau Relay France est en hausse de 3,7 % en 2015. En effet, la bonne progression des produits food & beverage (16,9 %) a permis de compenser le recul de la presse (en baisse de 2,6 %). Les attentats du 13 novembre à Paris ont par ailleurs eu un effet défavorable sur l'activité. Les réseaux hôpitaux et aéroports de province ont progressé respectivement de 9,1 % et de 10,6 % par rapport à l'année précédente avec de nombreux gains d'appels d'offres.

Au global, le chiffre d'affaires géré 100 % du réseau France est en croissance de 2,1 % sur le Travel Essentials, et de 11,1 % sur le segment Foodservice.

Les ventes en aéroports, assurées par la société commune (mise en équivalence) Relay@ADP, ont enregistré des performances satisfaisantes en hausse de 4,6 % en 2015, tirées notamment par la croissance de l'alimentaire emballé et des souvenirs.

En **France** également, l'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2015 une progression de son chiffre d'affaires géré 100 %⁽¹⁾ de 7,6 % vs 2014.

La modernisation des points de vente, la poursuite des initiatives commerciales et la qualité de la politique de formation permettent de dégager des performances qui vont au-delà de la croissance du trafic aérien (hausse de 3,0 % sur Aéroports de Paris, de 3,0 % à Lyon et de 2,8 % à Nice).

L'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle a été également porté par la forte hausse des visiteurs chinois et des taux de changes favorables (livre anglaise et dollar américain versus euro).

L'ensemble du réseau sur les aéroports de Paris et de province a été affecté par les attentats parisiens du 13 novembre.

Le **Royaume-Uni** affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 8,5 % par rapport à 2014, grâce à l'effet année pleine relatif à l'ouverture de points de vente à Birmingham mi-2014 et à une augmentation très significative du trafic aérien sur l'ensemble des plates-formes (+ 12 %), principalement liée à des compagnies aériennes low cost avec pour contrepartie une baisse de la dépense par passager (- 6 %).

Avec le rachat d'Airest en avril 2014, Lagardère Travel Retail a renforcé sa présence en **Italie** et diversifié ses activités dans trois segments (Duty Free & Fashion, Foodservice et Travel Essentials) et dans les différents canaux de distribution (aéroports, gares, stations, autoroutes et centres commerciaux).

En 2015, le chiffre d'affaires total est en augmentation de 7,9 %. Malgré l'incendie à l'aéroport de Roma Fiumicino le 7 mai 2015, qui a engendré la fermeture du magasin principal représentant plus de 30 % de la surface totale, le chiffre d'affaires de Rome a progressé de 12,9 % vs 2014 grâce à un effet transfert vers les autres magasins et à un trafic en hausse de 5 % porté notamment par l'augmentation des passagers Duty Paid⁽²⁾.

À fin 2015, Lagardère Travel Retail compte désormais 116 points de vente en Italie.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires affiche une croissance de 8,1 % par rapport à 2014 grâce à l'effet année pleine de l'ouverture en 2014 de huit points de vente mode dans les aéroports de Madrid, Barcelone, Alicante, Malaga et Valence. Les ventes de l'activité historique de Travel Essentials sont en croissance de 1,2 % grâce au poids croissant des produits alimentaires qui parviennent à compenser le recul de la presse (- 4,7 % par rapport à 2014).

Avec l'intégration d'Airest, le chiffre d'affaires de **l'Allemagne, de l'Autriche et de la Slovaquie** progresse de 9,7 %.

En Allemagne, la progression s'établit à 2,6 %. La croissance de l'activité Travel Essentials (+ 1,9 %) s'explique par une bonne performance du réseau comparable (+ 2,9 %, notamment grâce à Francfort), tandis que le réseau non comparable est en recul de 1,0 point. De plus, le développement des activités Foodservice permet d'apporter 0,7 point de chiffre d'affaires.

Le rachat d'Airest en 2014 permet à l'Autriche et la Slovaquie de contribuer au chiffre d'affaires à hauteur de 7,1 points.

Au total, ce périmètre compte désormais 160 points de vente, dont 68 en Foodservice (32 en Allemagne, 29 en Autriche et 7 en Slovaquie).

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est en décroissance de 26,9 %, principalement expliqué par la déconsolidation du chiffre d'affaires d'Inmedio (451 points de vente à fin 2015) suite à la cession, le 1^{er} décembre 2014, de 51 % de cette activité au distributeur Eurocash S.A.

En excluant cet effet, le chiffre d'affaires géré 100 % de la Pologne est en croissance de 17,0 %, ce qui s'explique essentiellement par l'ouverture de 25 nouveaux points de vente dans le nouveau Terminal T1 de l'aéroport de Varsovie. Cette ouverture bénéficie aux activités Duty Free (+ 20,7 %), mais aussi Travel Essentials (+ 18,4 %) et Foodservice (+ 2,4 %).

Le chiffre d'affaires de l'activité déconsolidé d'Inmedio progresse de 4,2 % par rapport à 2014, soutenu notamment par la croissance du nombre de points de vente (+ 38).

Le réseau total en Pologne est à fin 2015 de 811 points de vente (+ 68 par rapport à 2014), dont 451 points de vente Inmedio (consolidés par la méthode de la mise en équivalence).

(1) Le chiffre d'affaires géré correspond au chiffre d'affaires des activités pris à 100 %, quel que soit le niveau de contrôle ou de détention exercé par Lagardère Travel Retail sur ces dernières.

(2) Les passagers « Duty Paid » correspondent aux passagers à destination des pays de l'Union européenne, ils ne bénéficient pas des exonérations de droits et accises sur leurs achats.

En **République tchèque**, la progression des ventes de 3,8 % en 2015 est portée par le développement du réseau de points de vente Foodservice (ouverture de six nouveaux magasins). L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est par ailleurs en croissance de 5,3 %, grâce à la forte croissance des ventes de tabac (+ 8,1 %). Les activités Duty Free (24 points de vente en aéroports), très sensibles aux passagers russes, affichent une décroissance de 2,8 %, affectée par une baisse du trafic et des dépenses moyennes russes.

Les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une croissance de 2,2 % par rapport à 2014 et ce malgré les travaux significatifs menés dans le Terminal 2 de l'aéroport Schiphol d'Amsterdam en 2015.

En **Roumanie**, l'activité a progressé de 18,7 % sur l'année 2015, portée par le développement du réseau (15 ouvertures en 2015).

En **Bulgarie**, le chiffre d'affaires progresse de 15,8 % en 2015, grâce à de très bons résultats sur le réseau constant (+ 11,9 % en 2015) et à la belle performance des points de vente food & beverage à Varna et Burgas ouverts courant 2014 (+ 33,4 % comparé à 2014).

Asie-Pacifique

Dans le **Pacifique**, l'activité Duty Free a été marquée par la reprise fin juin 2015 d'une partie des points de vente Duty Free de l'aéroport d'Auckland en Nouvelle-Zélande, ainsi que par l'ouverture de nouveaux concepts en Australie et en Nouvelle-Zélande (Amuse Beauty Studio, Victoria's Secret, Desigual, Bath and Body Works). Les performances des activités Travel Essentials sont en retrait de 4,7 % sous l'effet de la perte de concessions du Terminal 1 de l'aéroport de Sydney. Les ventes de presse poursuivent par ailleurs leur baisse (chiffre d'affaires en baisse de 9,9 % à périmètre constant) malgré la reprise, après trois années difficiles, des ventes de livres, en Australie notamment (+ 3,8 % par rapport à 2014).

En **Asie**, le chiffre d'affaires continue sa forte progression (+ 9,0 %), et ce malgré un environnement encore relativement difficile sous les effets (i) de la croissance modérée du trafic à Singapour et en Malaisie, du fait notamment des événements politiques en Thaïlande et des deux accidents d'avion de la compagnie Malaysia Airlines en 2014 (ii) du ralentissement des dépenses par passager affectées par les mesures réglementaires chinoises, visant à limiter les dépenses somptuaires, ainsi que par la dévaluation des devises (Malaisie et Indonésie).

Cette progression est donc essentiellement portée par le développement de l'activité Mode en Chine (ouverture de neuf nouveaux points de vente à Kunming en septembre 2015, et ouverture de trois points de vente à Hong Kong en novembre et décembre 2015), ainsi que par la croissance continue des ventes de souvenirs et l'extension du réseau de points de vente confiserie à Singapour (ouverture de quatre magasins au sein du terminal T2). Cette croissance est néanmoins contrainte par la fermeture de certains points de vente à l'aéroport de Kuala Lumpur en Malaisie. Lagardère Travel Retail compte aujourd'hui 151 points de vente dans la région, soit une augmentation de 24 points de vente par rapport à 2014.

Amérique du Nord

En 2015, le périmètre Amérique du Nord a très largement profité de l'acquisition de Paradis en octobre 2015 avec un réseau de plus de 550 points de vente répartis sur 75 aéroports en Amérique du Nord.

Avec 210 points de vente sur le périmètre historique, répartis de façon homogène entre le Canada et les États-Unis, l'activité a affiché une croissance de 5,5 % sur 2015, avec un réseau constant en croissance de 3,9 %, affectée par la forte dégradation des ventes de presse de 6,2 % mais plus que compensée par les efforts très significatifs de croissance de l'alimentaire, des souvenirs et des accessoires de mobilité.

Le réseau non constant a apporté 35 points de chiffre d'affaires, grâce, entre autres, au rachat des activités à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4 (16 boutiques de mode et de confiserie).

B.2 La Distribution

Le processus de cession en cours est décrit au paragraphe A.2 ci-dessus.

Activités de Détail intégré

En **Belgique**, l'activité de Détail a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 4,1 %, liée à la baisse de la presse et des cartes téléphoniques, partiellement compensée par l'ouverture de points de vente food & beverage. À fin 2015, cette activité compte 220 points de vente.

En **Hongrie**, le chiffre d'affaires est en baisse de 3,8 % avec les points de vente traditionnels de Presse en retrait de 4,4 % s'expliquant par une baisse significative de la presse de 11,4 %. La diversification, grâce à l'ouverture de points de vente food & beverage, contribue pour + 0,6 point sur l'activité de Retail. À fin 2015, la Hongrie compte 394 points de vente.

Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2015 par la poursuite de la baisse sensible des marchés de la presse. Les activités de diversification poursuivent leur croissance soutenue dans tous les pays et permettent de compenser en partie cette baisse.

En **Belgique**, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 5,6 % en 2015, en raison de l'accélération du déclin de la presse et des cartes téléphoniques (respectivement en baisse de 5,7 % et 5,6 % par rapport à 2014). AMP poursuit sa diversification avec le développement de nouveaux produits et de l'activité Burnonville.

En **Espagne**, les activités de Distribution sont en augmentation de 0,6 % en 2015, contre une baisse de 5,0 % en 2014, grâce à une excellente année pour les fascicules (+ 44 %), les livres scolaires (+ 6 %, grâce à une réforme scolaire) et au développement de Celeritas, spécialisée dans les activités de logistique et de distribution pour les e-commerçants (+ 30 %).

Le chiffre d'affaires de la Distribution en **Hongrie** est en baisse de 12,4 %, principalement liée à l'arrêt de l'activité de l'export fin août 2015. Hors cet élément, la presse est sur une tendance négative de 2,7 % alors que LDS (distribution de produits *convenience*) et Sprinter (diversification logistique) poursuivent la croissance de leur activité.

En **Amérique du Nord**, les ventes de LS distribution North America sont en baisse de 25,7 %, suite à l'arrêt fin 2015 des activités reprises au distributeur Benjamin. En dehors de cet effet, le chiffre d'affaires diminue de 5,8 %.

B.3 Objectifs et réalisations 2015

Travel Retail

Un des objectifs de l'année 2015 concernait la poursuite de l'évolution du mix produits sur le Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif, Lagardère Travel Retail a concentré ses efforts sur :

- ▶ le développement de nouvelles gammes de produits, en particulier l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires ;
- ▶ le déploiement des concepts Hubiz, Discover, Tech2go et iStore ;
- ▶ la modernisation d'une grande partie des points de vente Relay du territoire français, avec le nouveau concept Relay, a permis l'élargissement de l'offre à de nouvelles gammes de produits et de services ;
- ▶ la mise en place d'initiatives commerciales innovantes, afin de dynamiser les ventes.

Le second objectif concernait l'accélération du développement dans les zones émergentes. En Asie, les ventes continuent leur croissance et s'améliorent de 9 %, par rapport à l'année précédente, sous l'effet des bonnes performances des récentes concessions à Hong Kong, Singapour et en Chine (Shenzhen et Xi'an).

Le troisième objectif était d'accélérer le développement par croissance organique ou externe. Les réalisations les plus significatives sont les suivantes :

- ▶ l'acquisition le 22 octobre 2015 de la société Paradies qui opère aujourd'hui plus de 550 points de vente dans 75 aéroports en Amérique du Nord. S'appuyant sur des marques reconnues telles que Brooks Brothers, Pandora, CNBC, Harley-Davidson, PGA Tour Shop, Travel Mart, Dylan's Candy Bar et bien d'autres, Paradies offre à ses clients une très grande variété de produits *convenience*, mode, sportswear, confiserie et souvenirs. Paradies opère également 31 restaurants. Grâce à cette acquisition, Lagardère Travel Retail réalise désormais un chiffre d'affaires de plus de 800 millions de dollars en Amérique du Nord ;
- ▶ le rachat à Saveria USA des activités Mode & Spécialties au sein du Terminal 4 de l'aéroport de New York-John F. Kennedy, le 22 avril 2015 ;
- ▶ le gain en février 2015 d'une importante concession Duty Free à l'aéroport d'Auckland (ouverte au 1^{er} juillet 2015) ;
- ▶ le renouvellement en février 2015 de la concession Duty Free & Fashion à l'aéroport de Londres-Luton ;
- ▶ l'ouverture en mars 2015, avec un partenaire local en Islande, de sept points de vente Foodservice ;
- ▶ l'ouverture en juin 2015 de nouveaux points de vente à l'aéroport de Varsovie T1 (25 magasins dans trois segments : Duty Free & Fashion, Foodservice et Travel Essentials) ;
- ▶ le renouvellement en juin 2015 de l'appel d'offres de Nice, ainsi que le gain de points de vente additionnels en mode et high-tech ;
- ▶ l'ouverture en août 2015 du point de vente Simply Food (Marks & Spencer) à la gare RER de Châtelet Les Halles en France ;
- ▶ le gain de nombreux appels d'offres en France (Relay) dans les gares parisiennes et de Lille ; dans les aéroports de Paris et Nice, ainsi que l'ouverture dans les cliniques Générale de Santé de 22 points de vente ;
- ▶ en septembre 2015, l'ouverture de la première master-concession de luxe haut de gamme à l'aéroport international de Kunming Changshui dans le sud-ouest de la Chine ;
- ▶ en septembre 2015, le gain de cinq concessions de mode à l'aéroport international de Hong Kong ;
- ▶ en décembre 2015, le gain de l'appel d'offres majeur sur le nouvel aéroport Midfield Terminal d'Abu Dhabi, permettant d'opérer, en partenariat avec un acteur local, pour une durée de 10 ans, la concession tabac, alcool, confiserie, gourmet food (et cosmétiques sur quelques points de vente). L'ouverture est prévue fin 2017.

Distribution

Engagée à recentrer son cœur de métier sur le Travel Retail, la branche s'est fixé comme objectif la cession de ses activités de Distribution. L'évolution du processus de cession est décrite au paragraphe A.2 ci-dessus.

D'autre part, conformément aux objectifs annoncés et afin de faire face à la baisse structurelle des produits de l'écrit, LS distribution a poursuivi ses efforts de productivité et de diversification.

En matière de diversification, l'année a été particulièrement dynamique, avec :

- ▶ le développement vers les réseaux de détail hors-presses qui s'est accéléré ;
- ▶ le développement des opérations de LDS en Hongrie (distribution de produits FMCG) ;
- ▶ le renforcement des compétences dans le domaine de Services aux e-commerçants dans chacune de ses filiales, notamment avec le développement des activités de Celeritas en Espagne et de Sprinter Courier Service en Hongrie ;
- ▶ le développement des activités PUDO en Hongrie, en Espagne et en Belgique, avec notamment l'utilisation de la marque propre Karibool.

Sur son activité traditionnelle, LS distribution a continué en 2015 de gagner des parts de marché en Espagne.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2016 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la presse, ainsi que de l'activité économique et politique en général.

Pour le Travel Retail, les objectifs sont concentrés sur :

- ▶ la réussite de l'intégration de Paradies et la consolidation des grandes ouvertures de points de vente réalisées en 2015 (Auckland, Varsovie, Nice, Luxembourg...) ;
 - ▶ la poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers la modernisation des concepts et le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent ;
 - ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
 - ▶ l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
 - ▶ la croissance externe.
- Pour la Distribution, l'objectif est le suivant : la cession de l'ensemble des activités résiduelles.

Lagardère Travel Retail, reconnu pour ses positions de leadership sur ses métiers, sa rigueur opérationnelle, sa culture de la performance et ses marques internationales, dispose de nombreux atouts pour atteindre ses objectifs.

5.2.3 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2015, ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2015. Ils tiennent donc compte de l'acquisition de la société de distribution The Box en avril 2015, et de la prise de participation majoritaire du capital du groupe de production audiovisuelle espagnol Grupo Boomerang TV en juin 2015.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Radio, Chaînes de télévision, Production et Distribution audiovisuelles, Régie publicitaire et Numérique.

A.1 Presse Magazine

Lagardère Active est l'un des premiers éditeurs de Presse Magazine grand public en France avec 15 titres de presse publiés, ainsi que des titres sous licence à l'international (81 éditions).

La thématique Féminine est au cœur de son portefeuille de magazines qui couvre également l'Actualité, la Décoration, la Jeunesse et les Loisirs.

Les marques phares rassemblent notamment Elle, Paris Match, Le Journal du Dimanche, Version Femina et Télé 7 Jours, qui se déclinent à la fois en print et en digital.

Le chiffre d'affaires se compose principalement de revenus publicitaires print et digitaux, de diffusion des magazines et de diversification.

Les autres acteurs sur le marché de la Presse Magazine grand public sont soit des groupes généralistes présents dans un ou deux pays (tels que Time Inc. aux États-Unis et au Royaume-Uni, Mondadori en Italie et en France), soit des groupes développant des politiques de marques globales (Hearst et Condé Nast).

A.2 Radio

Environ un tiers du chiffre d'affaires Radio est réalisé à l'international. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et digitales qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

En France, Lagardère Active est, avec ses trois réseaux nationaux, l'un des acteurs majeurs sur le marché de la Radio.

Europe 1

Europe 1, radio de référence, est écoutée par près de 4,9 millions d'auditeurs par jour⁽¹⁾. Fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, Europe 1 est la radio de l'événement : dont elle rend compte, au cœur duquel elle place ses auditeurs, et aussi qu'elle crée.

Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop, rock et électro, mêlant références incontournables et nouveautés. Virgin Radio est écoutée par près de 2,6 millions d'auditeurs par jour⁽¹⁾.

RFM

RFM, radio musicale « adulte contemporaine », est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : « Le meilleur de la musique ». RFM séduit chaque jour près de 2,4 millions d'auditeurs⁽¹⁾.

Les radios à l'international

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès le savoir-faire radio de la branche du Groupe dans huit pays, et ce depuis 25 ans en Europe centrale, en Allemagne, en Afrique du Sud, et depuis deux ans en Afrique subsaharienne francophone.

Ses 21 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 13 millions d'auditeurs.

Dans tous les pays où il est historiquement présent, LARI est un acteur majeur du marché des radios privées :

- ▶ premier groupe radio en République tchèque avec cinq radios dont Evropa 2 et Frekvence 1, deuxième et troisième radios du pays⁽²⁾ ;
- ▶ deuxième groupe radio en Pologne avec cinq radios dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de 6 millions d'auditeurs tous les jours⁽³⁾) ;
- ▶ deuxième groupe Radio en Roumanie avec trois radios dont Europa Fm, première radio privée du pays⁽⁴⁾ ;
- ▶ première radio dans la Sarre, en Allemagne, avec Radio Salti⁽⁵⁾ ;
- ▶ première radio régionale de l'Afrique du Sud avec Jacaranda⁽⁶⁾ ;
- ▶ dans le top 4 des radios en Slovaquie avec Europa 2⁽⁷⁾.

En septembre 2015, LARI a lancé en Côte d'Ivoire sa vingt-et-unième radio à l'international et deuxième station en Afrique de l'Ouest, après une première antenne déployée au Sénégal en septembre 2014.

En France, comme à l'étranger, les activités Radio sont soumises à un cadre législatif et réglementaire national et communautaire qui organise le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. En France, l'activité Radio est soumise à des autorisations préalables obtenues auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel (cf. § 3.3.1.2).

A.3 Chaînes de télévision

Il existe deux modes de rémunération des activités d'édition de chaînes de télévision. Les revenus des chaînes du câble, du satellite et de l'ADSL sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent et, accessoirement, de revenus publicitaires.

Les chaînes diffusées sur la TNT gratuite, accessibles à tous, tirent quant à elles l'essentiel de leurs revenus de la publicité.

Depuis trois années, les thématiques des chaînes de télévision de Lagardère Active, s'orientent autour de deux grands axes :

- ▶ l'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes Tiji (pour les enfants de moins de 7 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 14 ans), qui sont diffusées sous format payant en exclusivité auprès

(1) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.

(2) Source : Radio Project Q2 + Q3 2015 ; LV12+.

(3) Source : SMG KRC Radio Track juillet-septembre 2015 ; LV15+.

(4) Source : IMAS mai-août 2015 ; LV11 + Urbain.

(5) Source : AS&S MA II 2015 & EMA II 2015 ; LV10+.

(6) Source : RAMS 2015/3 ; LV15+.

(7) Source : MML SK Q1 + Q2 2015 ; LV14+.

de CanalSat et de Numéricable en France. Ces deux chaînes sont également disponibles en Russie, sur la base d'un modèle économique payant à l'abonné, où elles bénéficient de la diffusion satellitaire avec des programmes spécifiques. Cette offre Jeunesse s'appuie également sur la chaîne Gulli, détenue à 100 % par Lagardère Active depuis novembre 2014, avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision numérique terrestre (TNT).

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (97 % des foyers avec enfants connaissent au moins une de ces chaînes⁽¹⁾) ;

- l'offre de Divertissement jeunes adultes qui s'adresse à un public masculin et féminin, et se compose, d'une part des chaînes musicales MCM, RFM TV (anciennement MCM Pop) et MCM Top, et d'autre part de la chaîne June. June bénéficie d'une diffusion en exclusivité auprès de CanalSat et de Numéricable, sous les mêmes formes que les chaînes Jeunesse, ce qui n'est pas le cas des chaînes MCM qui sont distribuées également par les fournisseurs d'accès Internet. Dans le même univers musique, deux chaînes dédiées des radios musicales de la branche du Groupe ont été lancées en 2014 : Virgin Radio TV et RFM TV. Elles sont distribuées par les fournisseurs d'accès Internet, CanalSat et Numéricable.

L'offre de Lagardère Active s'étend à l'international, également au travers des chaînes Mezzo, et Mezzo Live HD, qui sont aujourd'hui diffusées dans plus de 50 pays et 28 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions. Il est à noter que la chaîne Mezzo Live HD est disponible dans la zone Asie-Pacifique depuis 2014, et sur le continent nord-américain, principalement au Canada, depuis avril 2015.

Gulli s'est également diversifiée à l'international en mars 2015 avec le lancement de Gulli Africa, en partenariat avec groupe Canal +.

Grâce à cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. En 2015, la chaîne Gulli a représenté la huitième part d'audience (PDA)⁽²⁾ des chaînes de la TNT, avec 1,6 % de PDA auprès des 4 ans et plus – France entière. Elle est également la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (6h-20h), avec 17,6 % de PDA⁽³⁾ (largement devant TF1 à 13,7 %).

Signalons que France 4 s'est repositionnée en chaîne Jeunesse depuis le 31 mars 2014, et progresse donc naturellement auprès des 4-10 ans. Elle est ainsi passée en journée (6h-20h) de 4,2 % de PDA en 2014 à 7,1 % en 2015, même si elle reste très loin derrière Gulli. Enfin, il est à rappeler que depuis maintenant trois ans (fin 2012), l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est dorénavant complète et couvre l'intégralité du territoire français depuis la mi-2015.

A.4 Production et Distribution audiovisuelles

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Active, à travers sa filiale Lagardère Studios (anciennement dénommée Lagardère Entertainment), fournit des programmes de stock (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, *access prime time*) en France à la grande majorité des chaînes de la TNT, du câble et du satellite, et en Espagne aux trois principaux groupes de télévisions.

En 2015, Lagardère Studios a conservé sa position de premier producteur de fiction en France avec plus de 68 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time*, entre le 1^{er} septembre 2014 et le 31 août 2015⁽⁴⁾. Lagardère Studios est également le deuxième producteur d'émissions de flux avec plus de 1 000 heures diffusées sur la même période sur les chaînes françaises.

Suite à l'acquisition de Grupo Boomerang TV, Lagardère Studios est devenu en 2015 le premier producteur indépendant en Espagne avec plus de 1 000 heures livrées.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés est composé des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement, apportées par les coproducteurs, les collectivités territoriales ou régionales et le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), participent à l'économie des productions.

Le chiffre d'affaires de la Distribution audiovisuelle est constitué de la vente des droits de diffusion d'œuvres audiovisuelles, pour des territoires et durées déterminés.

A.5 Régie publicitaire

La Régie propose une offre média riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et agences conseils.

Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 100 supports sur six médias (Radio, Presse, Télévision, Internet, Tablette et Mobile) :

- une régie presse de référence avec des positions de leader sur les féminins, l'actualité, la presse décoration, la presse cuisine et la presse TV⁽⁵⁾ : 22,3 millions de lecteurs, soit 43 % des individus de 15 ans et plus lisent au moins un titre lié à Lagardère Publicité ;
- en télévision, une régie majeure qui s'adresse à tous les publics, à travers son pôle Jeunesse (Gulli, Canal J et TiJi) et son pôle Adulte (RTL9, MCM et June) ;
- en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur la cible des cadres⁽¹⁾ avec une part d'audience commerciale de 26 %⁽⁶⁾ ;
- une offre digitale constituée de 50 sites (dont 20 sites premium), qui offre un point d'accès à près de la moitié de la population connectée, soit plus de 20 millions de visiteurs uniques⁽⁷⁾. Lagardère Publicité se positionne comme la septième régie du marché. L'offre de onze applications pour smartphones et de neuf applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme la régie de référence et pionnière sur les applications digitales.

(1) Source : CSA ; observatoire 2015 de notoriété des chaînes de complément ; avril 2015.

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat 2015 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat 2015 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient. Audience consolidée jusqu'au 29/12/2015, audience veille du 28/12/2015 au 03/01/2016.

(4) Source : *Écran Total* - Classement des producteurs de fiction - fin septembre 2015.

(5) Source : Audipresse One 2014-2015 ; Audipresse One Global 2015 V3 audience 30 Jours (One 2014-2015/Médiamétrie MNR-PIM-Panel Tablette juin 2015) ; Premium 2014.

(6) Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures ; PDAC base régies commerciales Lagardère Publicité, IP Radio, NRJ Global, TF1 Publicité Radios, RMC, Radio Classique, Skyrock, Nova & Friends.

(7) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; septembre-octobre 2015 ; lundi-vendredi 5h-24h.

(7) Source : Médiamétrie NetRatings ; Fixe 2015.

A.6 Le Pur Numérique

En plus d'être l'un des leaders des groupes médias tant sur l'Internet fixe avec plus de 16 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾ en France que sur le mobile avec plus de 9 millions de VU⁽²⁾, Lagardère Active dispose d'actifs *pure digital*, opérants dans des marchés diversifiés.

- ▶ Doctissimo.fr édite le site leader de l'information santé et bien-être ;
- ▶ MonDocteur.fr propose un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France ;
- ▶ Doctipharma.fr permet aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne ;

- ▶ Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, commercialise son savoir-faire en matière de monétisation pour sites tiers ;
- ▶ BilletReduc.com, offre des réservations de billets à prix réduit ;
- ▶ Le groupe LeGuide, éditeur de sites de comparaisons de prix, opère avec une équipe de 111 collaborateurs, dans 14 pays européens au travers de plusieurs marques dont LeGuide.com, Ciao, Dooyoo.com, Webmarchand.com et Choozen.com. LeGuide référence 156 millions d'offres provenant de 82 822 e-commerçants.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 963 M€ (vs 958 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	Réel 2015	Réel 2014
Presse	46,5 %	52,4 %
dont Presse Magazine	40,0 %	45,6 %
Autres activités dont Pur Numérique	6,5 %	6,8 %
Audiovisuel	53,5 %	47,6 %
dont Radio	21,2 %	21,6 %
Production TV et chaînes de télévision	32,3 %	26,0 %
Total CA	100 %	100 %
<i>dont numérique</i>	8,5 %	9,5 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2015	2014
France	80,8 %	85,5 %
International	19,2 %	14,5 %
Total CA	100 %	100 %

B.1 Presse Magazine France

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2015 ses positions parmi les leaders en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où elle opère.

Dans un contexte particulièrement tendu sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 5,3 % à périmètre comparable. La baisse des volumes sur les ventes au numéro a été atténuée par les effets des hausses de prix sur les principaux titres.

- ▶ Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* a affiché en 2015 une meilleure tendance que celle de son univers de concurrence sur la vente au numéro. C'est un des seuls hebdomadaires féminins payants à dépasser les 100 000 exemplaires moyens de ventes en kiosque.

- ▶ Dans un marché de la presse décoration en baisse, les titres de Lagardère Active ont confirmé leur position parmi les leaders. Sur un an, *Art & Décoration* a présenté une tendance en ligne avec celle du marché du haut de gamme et a conservé sa place de leader. *Elle Décoration* a affiché une quasi stabilité de sa diffusion France payée (DFP)⁽³⁾ à - 1,0 % grâce à une forte progression de ses ventes au numéro (+ 5,2 %).
- ▶ À l'instar de la majorité de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche* a affiché en 2015 une DFP en retrait, mais l'évolution de ses ventes au numéro sur un an est parmi les meilleures de son univers de concurrence.
- ▶ *Paris Match* a présenté sur 2015 une des meilleures tendances de son univers de concurrence sur la vente au numéro, et a ainsi renforcé son avance par rapport à ses concurrents.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; décembre 2015.

(2) Source : Médiamétrie ; novembre 2015.

(3) Diffusion France payée 2014-2015. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

- ▶ Lagardère Active a conservé sa position de leader sur le marché de la presse people avec une part de marché de 53,1 %. Dans un marché people orienté à la baisse, *France Dimanche* et *Ici Paris* ont particulièrement bien résisté avec de meilleures tendances que le marché. *Public* a connu une année plus difficile, au même titre que ses concurrents sur le segment des people plus jeunes.
- ▶ *Télé 7 Jours* a enregistré une des meilleures évolutions de son marché, avec un repli de sa DFP de 4,3 %, quand le reste de son marché a baissé de 5,3 %. Il conserve le plus gros portefeuille d'abonnés de France de la presse magazine payante.

En publicité, dans un contexte économique difficile, la Presse Magazine a connu une baisse de son chiffre d'affaires.

- ▶ Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, est resté le leader incontesté de son univers de concurrence avec une part de marché de 27,8 %, soit 9,1 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*).
- ▶ *Version Femina* a enregistré une augmentation de sa pagination en 2015, dans un univers de concurrence en retrait. Sa part de marché a progressé aux dépens de *Femme Actuelle*, *Avantages* et *Prima*⁽¹⁾.
- ▶ Dans un univers de la décoration en forte baisse, *Elle Décoration* a affiché une résistance remarquable à - 1,1 %. Sa part de marché a progressé de 1,1 point⁽¹⁾. *Art & Décoration* a stabilisé sa part de marché à 12,3 %⁽¹⁾ et a affiché une meilleure résistance par rapport à son marché.
- ▶ Malgré une pagination en très légère baisse, *Paris Match* est au-dessus du marché et parvient à gagner + 0,2 point de part de marché dans l'univers *news*⁽¹⁾.
- ▶ À l'instar de son univers de concurrence, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une baisse de sa pagination en 2015⁽²⁾.

Télé 7 Jours, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, a réussi à faire progresser sa pagination publicitaire de 8,4 %, et a ainsi gagné 1,8 point de part de marché⁽¹⁾.

- ▶ *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public* ont enregistré une hausse de leur pagination publicitaire.
- ▶ *Parents* est resté leader sur son univers de concurrence, gagnant 0,8 point de part de marché⁽¹⁾.

Les licences de presse à l'international ont bénéficié, en 2015, du lancement en février de *Elle* au Kazakhstan, en mars de *Elle Décoration* au Moyen-Orient et de trois nouveaux sites Internet (*Elle* Mexique, *Elle* Indonésie, *Elle* Singapour).

Le site *Elle.fr* a consolidé son audience en réunissant chaque mois plus de 2,6 millions de VU⁽³⁾.

Avec 387 000 visiteurs uniques⁽⁴⁾, l'application *Public* demeure leader dans l'univers du people et féminin. Le site *Public.fr* se maintient au-dessus des 2 millions de VU⁽⁵⁾ et a grandement renforcé son inventaire vidéo avec + 111 % en un an (2,8 millions de vidéos vues par mois)⁽⁶⁾.

Le site *Télé 7 jours* a continué sa progression avec une augmentation de 58 %⁽⁶⁾ de visites en un an (4,1 millions de visites par mois en décembre 2015).

Avec 1,6 million de VU⁽³⁾ chaque mois sur son site (+ 64 % vs 2014) et près d'1 million de VU⁽⁷⁾ sur ses applications et son site

mobile (+ 137 % vs 2014), *Paris Match* a poursuivi sa croissance sur le numérique et l'adéquation de son offre aux nouveaux usages.

B.2 Radio

Europe 1

Depuis 2011, Europe 1 poursuit sa mutation afin d'être la radio exigeante et positive dont on parle, ainsi que la station de référence sur l'information.

La stratégie est de s'appuyer sur les deux piliers de la station, l'Information et le divertissement, afin d'offrir aux auditeurs, d'une part, plus d'expertise, d'avis tranchés et de transgression et, d'autre part, une antenne libre, décapante, surprenante.

Europe 1 est la deuxième radio privée en France. Elle fédère chaque jour 4 630 000 auditeurs⁽⁸⁾.

Les derniers résultats publiés par Médiamétrie⁽⁶⁾ confirment que le travail mené sur la grille porte ses fruits. En effet, Europe 1 est la seule généraliste à afficher une hausse en un an, avec :

- ▶ 9,1 % d'audience cumulée, soit + 0,4 point en un an (soit + 239 000 auditeurs) ;
- ▶ 7,4 % de part d'audience sur les 13 ans et +, soit + 0,2 point en un an ;
- ▶ 5,9 % de part d'audience sur les 25-59 ans (cible de consommation), soit + 0,6 point en un an.

La Matinale présentée par Thomas Sotto joue son rôle de moteur des audiences : avec 3 332 000 auditeurs, le 6h-9h enregistre sa meilleure vague depuis 2010 pour Europe 1 sur cette tranche horaire. Sur la matinale, Europe 1 reste la 1^{ère} généraliste privée sur les CSP+.

Le 9h-12h, *Le Grand Direct*, de Jean-Marc Morandini, suit la même tendance, avec près de 2 millions d'auditeurs, un record depuis près de 6 ans.

L'émission de Cyril Hanouna, *Les pieds dans le plat*, l'après-midi, rassemble + 58 000 auditeurs en un an, et permet d'attirer un nouveau public, plus jeune, et qui n'écoutait pas forcément Europe 1 auparavant (+ 204 000 auditeurs de 25-59 ans, soit + 31 %).

Radios musicales

Avec plus de 1,5 million d'auditeurs chaque matin entre 6h et 9h30 et une part d'audience de 3,1 %, Virgin Radio réalise ses meilleures performances en AC⁽⁹⁾ et en PDA depuis 7 ans (depuis sept.-oct. 2008), avec la matinale *Virgin Tonic* de Camille Combal.

Virgin Radio a renforcé sa présence sur le terrain avec les World Tour de France de Camille Combal, les soirées Electroshock et les showcases en région.

En un an, la radio gagne 352 000 auditeurs (plus forte hausse du marché) qui écoutent aussi plus longtemps (+ 10 minutes de durée d'écoute). Avec 2,8 % de PDA, la station est en hausse de + 0,6 point en 1 an. Toutes les tranches musicales sont en hausse d'audience cumulée et de part d'audience sur 1 an.

Au total, 2 623 000 auditeurs écoutent Virgin Radio en moyenne 1 h 23 mn par jour.

Forte de son univers musical pop, rock, électro, de ses programmes, de ses événements musicaux et de ses déclinaisons TV et

(1) Source : Kantar Media ; janvier/décembre 2015 (pages hors encarts, pub diverses, actions humanitaires et infomedia sf TV).
 (2) Diffusion France payée 2014-2015. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.
 (3) Source : Médiamétrie NetRatings ; desktop ; moyenne janvier-décembre 2015.
 (4) Source : Médiamétrie NetRatings ; novembre 2015.
 (5) Source : Médiamétrie ; moyenne janvier-décembre 2015.
 (6) Source : At 2015 vs 2014.
 (7) Source : Médiamétrie NetRatings ; Mobile ; moyenne janvier-novembre 2015.
 (8) Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.
 (9) Audience cumulée.

numériques, Virgin Radio s'impose comme la radio d'une génération active, décontractée et connectée.

Depuis la rentrée 2015, sur RFM, 3 voix féminines accompagnent les auditeurs quotidiennement :

Chaque matin de 6h à 9h, Élodie Gossuin a rejoint Bruno Roblé, Pat Angeli et Julie. Un rendez-vous quotidien qui est écouté chaque jour par 1 093 000 auditeurs.

Justine Fraioli a rejoint, quant à elle, le 17-20 pour animer la tranche de *drive* aux côtés de Vincent Richard.

Karine Ferri accompagne depuis septembre les auditeurs tous les week-ends pour des interviews exclusives (*Un dimanche avec...* le dimanche de 18h à 19h) et le Hit RFM (le samedi entre 18h et 19h).

RFM est aujourd'hui la deuxième radio musicale adulte avec 2 363 000 auditeurs et 3,1 % de PDA.

L'évolution de l'audience cumulée des radios de Lagardère Active en France est la suivante (5h-24h -13 ans et + - lundi-vendredi) :

	Nov.-déc. 2015	Sept.-oct. 2015	Nov.-déc. 2014	Nov.-déc. 2013	Nov.-déc. 2012	Nov.-déc. 2011
Virgin Radio	4,9 %	4,9 %	4,3 %	4,1 %	4,1 %	4,6 %
RFM	4,4 %	4,3 %	4,8 %	4,7 %	4,2 %	4,6 %
Europe 1	9,1 %	8,6 %	8,7 %	9,4 %	9,1 %	9,4 %

Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.

Le site d'Europe 1 est le premier site radio sur mobile⁽¹⁾. Un record a été enregistré en novembre avec 3,1 millions de VU et permet au site de figurer dans le top 15 des sites d'actualité.

La stratégie digitale d'Europe 1 repose sur un triptyque : mobile, vidéo et social.

Avec 90 millions de vidéos vues en 2015, c'est une progression de 37 % en un an.

Avec 2 millions de fans et followers (cumul pages et comptes FB, Twitter, etc.), c'est désormais plus de 20 % de l'audience qui provient des réseaux sociaux.

Enfin, en termes d'attractivité éditoriale, les visites moyennes mensuelles progressent de 41 % depuis septembre⁽¹⁾ après un premier semestre difficile. Le site Europe1.fr, c'est :

- ▶ 2,1 millions de VU⁽²⁾ en moyenne chaque mois sur la période janvier-décembre 2015 ;
- ▶ près de 8 millions de podcasts téléchargés en France en moyenne (hors été), soit une progression du volume des téléchargements de près de 13 % par rapport à 2014.

Sur la saison 2015-2016, le top 3 des émissions les plus téléchargées sont :

- ▶ *La revue de presse*, de Nicolas Canteloup ;
- ▶ *Au cœur de l'histoire*, de Franck Ferrand ;
- ▶ *Les pieds dans le plat*, de Cyril Hanoua.

Radios à l'international

À l'international, 2015 a, une nouvelle fois, été, en matière d'activité publicitaire, une année de forte croissance, soutenue notamment par les excellentes performances réalisées en Pologne, en Roumanie et en Allemagne.

En septembre 2015, Lagardère Active Radio International (LARI) a renforcé son portefeuille d'activités en Afrique subsaharienne francophone, en lançant Vibe Radio à Abidjan (Côte d'Ivoire), qui vient renforcer la marque déjà déployée à Dakar (Sénégal) un an auparavant.

Les programmes de Vibe Radio, essentiellement musicaux mais incluant également des émissions autour de l'éducation, de la santé ou de l'insertion professionnelle, visent surtout les jeunes et de façon plus large les classes moyennes, qui se développent dans ces régions d'Afrique.

D'autres projets de création de stations sont explorés en Afrique, avec pour objectif d'implanter un nouveau réseau de radios sur le continent, ainsi qu'en Asie.

En audience cumulée, les radios de LARI réunissent chaque jour :

- ▶ 7,4 millions d'auditeurs en Pologne⁽³⁾ (+ 0,1 million en un an) ;
- ▶ 2,1 millions en Roumanie⁽⁴⁾ (- 0,1 million en un an) ;
- ▶ 1,8 million en République tchèque⁽⁵⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ 0,9 million en Afrique du Sud⁽⁶⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ 0,6 million en Allemagne⁽⁷⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ plus de 300 000 en Slovaquie⁽⁸⁾ (stable sur un an).

Au total, LARI rassemble quotidiennement plus de 13 millions d'auditeurs.

LARI a également poursuivi en 2015 son développement numérique :

- ▶ en modernisant ses supports numériques avec la refonte de plusieurs sites, versions mobiles et applications, et l'utilisation de la vidéo ;
- ▶ via la création de nouveaux produits liés aux univers des radios, comme Azorek.pl. Cette offre « *d'infotainment* » en Pologne a été lancée en mai 2015 (200 000 visiteurs uniques en huit mois) ;
- ▶ en optimisant la commercialisation de son offre numérique : monétisation de ses contenus, développement des inventaires commercialisables (vidéo, mobile ou display via la programmation), et diversification des méthodes (opérations spéciales, partenariats, *native advertising* ou *brand content*, comme en Pologne avec la création du site dédié zrowobardzo.pl).

En 2015, l'offre numérique de LARI a totalisé six millions de visiteurs uniques par mois (+ 50 % sur un an) et 30 millions de pages vues (+ 50 % sur un an) dans ses huit pays d'implantation.

(1) Source : Médiamétrie eStat – Catch Up Radio ; janvier-décembre 2014 ; France.

(2) Source : Médiamétrie ; moyenne janvier-décembre 2015.

(3) Source : SMG/KRC Radio Track ; juillet-septembre 2015 ; LV 15+.

(4) Source : IMAS ; mai-août 2015 ; LV11+ National et IMAS ; mai-août 2015 ; LV11+ Bucarest.

(5) Source : Radio Project Q2, Q3 2015 ; LV12+.

(6) Source : RAMS 2015/3 ; LV15+.

(7) Source : AS&S MA II 2015 et EMA II 2015 ; LV10+.

(8) Source : MML SK ; Q1+ Q2 2015 ; LV14+.

B.3 Chaînes de télévision

Entre 2014 et 2015, la part d'audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) a atteint 21,6 %, soit une hausse de 3 % en un an⁽¹⁾.

Quant aux six nouvelles chaînes TNT HD, lancées fin 2012 et dont la couverture s'est étendue progressivement jusqu'à la mi-2015, elles voient leur PDA augmenter, passant en 2015 à 5,5 % (+ 45 % en un an).

Ces nouvelles chaînes HD progressent donc essentiellement au détriment des chaînes hertziennes historiques et des chaînes thématiques, qui reculent respectivement de 2 % (62,9 % de PDA) et de 7 % (10 % de PDA).

Dans ce contexte, Gulli enregistre son record historique sur la cible des 4-10 ans sur la tranche 6h-20h, avec 17,6 % de PDA versus 17,5 % en 2014.

En 2015, Gulli a touché en moyenne 31 586 000 téléspectateurs⁽²⁾ de 4 ans et + chaque mois. Le record d'audience est le film *La Reine des neiges* avec 855 000 téléspectateurs de 4 ans et plus en moyenne.

L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 34 % de l'audience des chaînes enfants⁽³⁾. L'offre de Lagardère Active lui permet d'être leader sur cette thématique.

Canal J et TiJi sont respectivement aux huitième et neuvième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 1,9 % et 2 % de PDA⁽⁴⁾.

June est la première chaîne en affinité sur les femmes de 15-24 ans avec 1 % de PDA (offre payante).

Les chaînes de l'offre musicale du groupe Lagardère : MCM, MCM TOP et RFM TV (anciennement MCM POP) sont regardées par près de 5,2 millions de téléspectateurs en moyenne chaque mois⁽⁴⁾.

La marque Mezzo a poursuivi sa commercialisation sur le continent asiatique durant l'année 2015.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, éditées en langue russe et lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, ont poursuivi leur croissance dans les régions russophones. Fin novembre 2015, TiJi totalisait 14,4 millions de foyers abonnés (vs 9,1 millions 2014), et Gulli rassembleait 6,5 millions de foyers abonnés (vs 5,3 millions 2014)⁽⁵⁾.

Par ailleurs, le pôle TV s'est adapté à l'ère numérique afin d'optimiser le positionnement des marques, de développer leur notoriété, d'anticiper et d'accompagner les nouveaux modes de consommation de la télévision en imaginant de nouvelles déclinaisons de contenus et leur mise à disposition : applications pour mobiles, tablettes et TV connectée, Xbox, télévision de rattrapage, vidéos à la demande et sites Internet. Il a également été proposé, comme en 2013 et 2014, des opérations doubles écrans à des annonceurs privilégiés.

À titre d'exemples :

- ▶ près de 20,5 millions de visionnages mensuels en moyenne sur Gulli Replay en 2015, contre 13,4 millions en 2014. Une consommation en progression de 53 %, par rapport à l'année précédente, et un record en septembre 2015 avec plus de 25,3 millions de vidéos vues⁽⁶⁾ ;

- ▶ plus de 2,9 millions de téléchargements de l'application Gulli, disponible sur iOS, Android et Windows, contre 2,0 millions l'année dernière et 1,3 million l'année d'avant.

Les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, se sont par ailleurs poursuivies et développées avec, entre autres, l'ouverture en France d'un quatrième et d'un cinquième Gulli Parc à Toulouse et à La Ville-du-Bois, la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli nouvelle génération, et la multiplication des opérations spéciales dans les stations de sports d'hiver.

Enfin, l'engagement de l'offre Jeunesse et Famille dans la préservation de l'environnement, le sport et les bonnes pratiques alimentaires s'est retrouvé comme chaque année dans sa programmation.

B.4 Production et Distribution audiovisuelles

L'année 2015 a été marquée par le rachat en mai de Grupo Boomerang TV, premier producteur indépendant en Espagne. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement européen de Lagardère Studios et lui permet d'être un acteur important de la production audiovisuelle en Espagne à la fois en fiction, grâce à des programmes comme *El Secreto del Punte Viejo* et *Acacias*, et en flux notamment grâce à l'adaptation pour l'Espagne de formats internationaux comme *The Voice* ou *Top Chef*. Boomerang a également une filiale au Chili, ce qui permet à Lagardère Studios d'initier son développement en Amérique latine.

L'année 2015 a également été marquée par la concrétisation du développement en Afrique de Lagardère Studios via le rachat d'une société de production sénégalaise Keewu, spécialisée dans la fiction, et la création avec un partenaire minoritaire d'une société de distribution de programmes africains, dénommée Diffa.

En France, les séries récurrentes de *prime time* de Lagardère Studios ont continué à réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Clem* et *Boulevard du Palais*, tout comme les programmes courts *Pep's* et *Nos chers voisins*. Par ailleurs, les programmes de flux récurrents comme *Toute une histoire* et *C dans l'air* continuent de réaliser de bonnes audiences. En 2015, Réservoir Prod a également produit des versions modernisées d'anciens formats à succès comme *C'est mon choix* et *Vis ma vie*.

Lagardère Studios a également mis en production une nouvelle coproduction internationale pour Canal+, *Jour polaire*, via sa filiale Atlantique Productions.

On constate une légère diminution de la durée d'écoute de la télévision en 2014 vs 2013 (3h41 par jour, soit 5 minutes de moins par rapport à 2013, selon Médiamétrie, enquête publiée en 2015). Cette baisse est en partie liée aux nouveaux supports utilisés pour regarder les chaînes de TV (notamment sur des tablettes ou sur ordinateur). Atresmedia, principal client de Grupo Boomerang TV, est désormais un des trois principaux clients de Lagardère Studios avec France Télévisions et TF1.

Enfin, Lagardère Studios a continué en 2015 son développement dans la production de vidéos à destination des entreprises (activité corporate) et d'Internet via ses labels Tempora Prod et LED.

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée.

Chaînes hertziennes historiques : TF1, France 2, France 3, Canal+, France 5 24/24, Arte 24/24 et M6. Chaînes TNT : BFM TV, D8, France 4, Gulli, i>Télé, LCP, NRJ12, NT1, TMC, D17, W9 et France Ô. Nouvelles chaînes TNT HD : HD1, L'Équipe 21, 6ter, Numéro 23, RMC Découverte, Chérie 25.

Chaînes thématiques : Total TV - (chaînes hertziennes historiques + chaînes TNT + chaînes TNT HD).

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée. Jusqu'au 29/12/2015, audience veille du 28/12/15 au 03/01/2016.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat^{Thématique} ; janvier-juin 2015 ; audience consolidée ; PDA 4-10 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat^{Thématique} ; janvier-juin 2015 ; audience consolidée ; offre payante.

(5) Source : Reporting local Russie.

(6) Source : Estat, Free, SFR, Bouygues, Orange, YouTube, AT Internet, Samsung, Xbox.

B.5 Numérique

Au cours de l'année 2015 :

Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec près de 6 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾, a consolidé sa position dans le secteur de l'e-santé.

MonDocteur.fr, premier portail de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France, a amplifié son déploiement. Il gère plus de 1 million de rendez-vous par mois et travaille avec plus de 2 500 professionnels et établissements de santé (praticiens, centres de santé, cliniques) dans 250 villes en France.

Doctipharma.fr, un service permettant aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne, poursuit son développement.

BilletReduc.com a conforté sa position de leader en France des réservations à prix réduit, avec plus de 3 millions de billets vendus.

Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, a développé son activité de monétisation pour sites tiers.

L'activité du groupe LeGuide a été impactée par la mise à jour des algorithmes de référencement de Google intervenus au quatrième trimestre 2014 et en avril 2015. La chute du trafic en provenance de Google n'a été que partiellement compensée par les multiples actions de diversification de trafic, notamment le développement du réseau de partenaires. La Commission européenne a adressé une communication de griefs à Google estimant à titre préliminaire que Google devrait traiter son propre service de comparaison de prix de la même manière que ceux de ses concurrents.

Par ailleurs, la restructuration de Ciao a permis des économies de coûts de fonctionnement dès le second semestre. Les activités sont désormais opérées depuis le site de Paris.

LeGuide.com a lancé un nouveau service, « price intelligence », qui permet aux marchands de disposer d'un outil de veille concurrentielle sur les prix, en utilisant la richesse des données du Guide.com et ses technologies de *big data*.

B.6 Objectifs et réalisations 2015

L'année 2015 a été marquée par la poursuite du développement des marques phares de Lagardère Active, notamment dans le numérique.

Lagardère Active a poursuivi son développement dans le secteur audiovisuel à l'international avec l'acquisition de Grupo Boomerang TV, et le lancement d'une deuxième station radio en Afrique de l'Ouest. Ainsi, pour la première fois, l'Audiovisuel représente la majorité du chiffre d'affaires de la branche.

La transformation digitale se poursuit avec le développement de nouvelles activités (Doctipharma.fr et MonDocteur.fr) et le succès notable de BilletReduc.

Enfin, Lagardère Active reste très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale.

C) PERSPECTIVES

Lagardère Active a préparé en 2015 un plan stratégique visant à mobiliser la branche autour d'un objectif majeur : renforcer le positionnement en tant que groupe de médias premium, multi-supports, rassemblant des marques référentes leaders sur leur segment, disposant d'un potentiel numérique et de diversification ainsi que, éventuellement, de perspectives de développement international.

Pour cela, six leviers clés sont activés :

- ▶ consolider les positions de force de Lagardère Active en développant des parts de marché dans les domaines où les activités se contractent, notamment la presse magazine ;
- ▶ rééquilibrer le portefeuille au bénéfice des activités audiovisuelles ;
- ▶ poursuivre et amplifier le développement du digital ;
- ▶ proposer, au-delà des médias, des services B2B et accroître les offres *data* ;
- ▶ saisir les opportunités à l'international autour de Lagardère Studios, Lagardère Active Radio International, le pôle TV, ainsi que Doctissimo ;
- ▶ améliorer la performance opérationnelle grâce à des mesures d'économie.

Lagardère Active restera mobilisée par la mise en œuvre et la bonne exécution des plans d'action dérivés de ces leviers.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne janvier-décembre 2015.

5.2.4 LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT⁽¹⁾**A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS**

Lagardère Sports and Entertainment est une agence de marketing sportif globale intégrée, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes ou les médias. Lagardère Sports and Entertainment propose notamment les services suivants :

- ▶ Marketing, sponsoring et Relations publiques ;
- ▶ Création de contenu, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ Conseil aux marques, activation et services digitaux ;
- ▶ Gestion de stades ;
- ▶ Représentation d'athlètes ;
- ▶ Gestion d'événements ;
- ▶ Gestion de salles de spectacles ;
- ▶ Production de spectacles.

Lagardère Sports and Entertainment a plus de 1 600 employés dans le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers.

A.1 Lagardère Sports**A.1.1 Football****Europe**

Lagardère Sports collabore avec plus de 70 clubs de football à travers l'Europe. En Allemagne, Lagardère Sports a signé d'importants accords exclusifs de marketing avec une quinzaine de clubs des trois premières divisions. Lagardère Sports est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a signé d'importants accords de marketing avec six clubs de Ligues 1 et 2. Lagardère Sports est aussi partenaire non exclusif de plusieurs autres clubs de Ligue 1.

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports est l'agence leader dans le domaine de la commercialisation de la panoplie des clubs. Lagardère Sports collabore également avec des clubs en Suède, aux Pays-Bas, en Pologne et en Hongrie.

Afrique

En Afrique, Lagardère Sports gère les droits médias et marketing de la Confédération africaine de football (CAF), avec des événements tels que la CAN (Coupe d'Afrique des nations), les matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA et la Ligue des champions CAF.

Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Sports comprend l'ensemble des droits commerciaux médias et marketing de la Confédération asiatique de football (AFC), avec des événements tels que la Coupe d'Asie des nations, les matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA et la Ligue des champions de l'AFC.

Lagardère Sports travaille avec la South Asia Football Federation (SAFF) et est également impliqué dans le football asiatique au niveau régional et dans des clubs, avec notamment l'organisation de la AFF Suzuki Cup, un événement très suivi à travers l'Asie du Sud-Est.

A.1.2 Golf

L'activité Golf de Lagardère Sports comprend l'accompagnement des athlètes et la gestion d'événements.

Lagardère Sports est la plus grande agence de talents de la discipline, avec un portefeuille exceptionnel de plus de 90 joueurs, dont plus de 50 évoluent sur le PGA Tour.

Lagardère Sports participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier :

- ▶ États-Unis : notamment des tournois du Web.com Tour et des événements de charité ;
- ▶ Europe : le Nordea Masters (European Tour) et le Helsingborg Open (Ladies European Tour) organisés en Suède ;
- ▶ Asie-Pacifique : notamment l'Emirates Australian Open.

A.1.3 Tennis

L'activité Tennis de Lagardère Sports comprend la gestion de droits de sponsoring (joueurs essentiellement), la gestion d'événements, la production de contenus et la commercialisation des droits médias.

Lagardère Sports représente des joueuses de la WTA et des joueurs de l'ATP.

Lagardère Sports participe à la gestion de tournois de tennis sur les trois continents. Ainsi, en Europe, Lagardère Sports and Entertainment est propriétaire et organisateur de l'ATP 250 Skistar Swedish Open et du WTA Collector Swedish Open à Båstad (Suède), et organise également l'ATP 250 If Stockholm Open. En Asie, Lagardère Sports organise depuis 2014 le Masters de tennis féminin BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour, et ce jusqu'en 2018. Enfin, aux États-Unis, Lagardère Sports organise le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Par ailleurs, Lagardère Sports commercialise un portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias pour le tennis, couvrant notamment la Coupe Davis et la Fed Cup en Asie, plusieurs tournois du Grand Chelem (dont Roland-Garros et l'US Open en Asie), une vaste gamme d'événements WTA (dont les WTA Premier Series), ainsi qu'un large éventail d'événements ATP 250.

A.1.4 Sports olympiques et grands événements

L'activité Sports olympiques et grands événements de Lagardère Sports comprend la gestion de droits de sponsoring, les services de conseil et la commercialisation de droits médias.

Lagardère Sports conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : les Comités Nationaux Olympiques (CNO), de grands événements multisports internationaux (dont les Jeux du Commonwealth) et des fédérations sportives olympiques (British Swimming et British Athletics, par exemple).

Son portefeuille de droits médias couvre les Jeux olympiques d'été de 2016 (à Rio de Janeiro), ainsi que les fédérations internationales de sports olympiques, telles que la Fédération internationale de natation (FINA) et la Fédération internationale de gymnastique (FIG).

(1) Anciennement dénommée Lagardère Unlimited.

A.1.5 Médias

Lagardère Sports représente plus de 200 ayants droit dans le domaine du sport. Son portefeuille couvre les droits de diffusion de grands événements, tels que les Jeux olympiques (Rio de Janeiro en 2016, dans une sélection de pays européens).

Lagardère Sports s'est également imposé comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 10 000 heures de programmes, et l'équivalent de 600 jours par an d'événements sportifs à travers 30 pays. Son portefeuille se compose essentiellement de droits relatifs au tennis, avec notamment la commercialisation des droits de diffusion internationaux de l'US Open et de Roland-Garros, sur divers territoires.

Enfin, Lagardère Sports fournit des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde (WTA Premier Series, par exemple).

A.1.6 Conseil aux marques et activation de droits

Lagardère Sports conseille des marques internationales sur leur stratégie de sponsoring et l'activation de leurs droits. Son portefeuille compte de nombreux clients, essentiellement aux États-Unis et en Europe. Lagardère Sports propose des solutions numériques innovantes à ses partenaires, et assure des missions de conseil auprès des ayants droit et des marques pour les aider à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

A.1.7 Stades et salles multifonctionnelles

Lagardère Sports conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles. Lagardère Sports conseille également plusieurs ayants droit de stades de football européens et d'organisations sportives. Les solutions offertes à ses clients par Lagardère Sports couvrent toute la gamme de services nécessaires depuis la conception et le financement jusqu'à l'exploitation et la commercialisation.

Lagardère Sports est membre du consortium formé pour la construction du Singapore Sports Hub, un complexe inauguré en 2014 et comprenant notamment un stade de 55 000 places, un centre aquatique couvert et un centre commercial de 41 000 m².

A.2 Lagardère Live Entertainment**A.2.1 Production de spectacles**

Lagardère Live Entertainment est producteur ou coproducteur de plusieurs spectacles musicaux, dont *Salut les copains*, *Dracula*, *Cendrillon*, *Elle en scène*, *DISCO* et *Love Circus*.

A.2.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment détient également 20 % du capital de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 100 % et 99,99 % des parts des sociétés d'exploitation des Folies Bergère et du Casino de Paris respectivement, ainsi que 100 % du capital de la société exploitant la grande salle de Floirac, actuellement en construction à Bordeaux. En septembre 2015, Lagardère Live Entertainment s'est également rendu acquéreur du Bataclan.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 516 M€ (vs 394 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2015	2014
Droits et production TV	26,2 %	19,5 %
Droits marketing	41,6 %	47,9 %
Autres	32,2 %	32,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2015	2014
Europe	57,6 %	56,9 %
Asie-Pacifique	17,3 %	20,1 %
États-Unis et Amérique du Sud	8,8 %	14,1 %
Afrique	12,9 %	6,3 %
Moyen-Orient	3,4 %	2,6 %
Total	100 %	100 %

La part des activités « Médias » s'inscrit en progression (26 % en 2015, contre 20 % un an plus tôt). Ceci s'explique essentiellement par la tenue de grands événements sportifs en 2015, à savoir l'AFC Asian Cup 2015 et la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015, lesquels ont généré d'importants revenus médias.

Les activités « Marketing », sont elles aussi en croissance, pour les mêmes raisons que les activités Médias, mais dans une moindre mesure par rapport à elles ainsi que par rapport aux autres activités. Ce décalage de croissance explique la diminution du poids relatif du Marketing dans le chiffre d'affaires total (42 % en 2015 contre 48 % en 2014).

Enfin, la part des « **Autres** » activités reste stable, passant de 33 % en 2014 à 32 % en 2015. Ces activités correspondent essentiellement :

- ▶ à la représentation d'athlètes ;
- ▶ au conseil aux marques ;
- ▶ au conseil en gestion d'enceintes et de l'organisation d'événements ;
- ▶ au spectacle vivant en France.

L'important développement, en 2015, du conseil aux marques explique que le poids relatif des autres activités reste stable par rapport à un chiffre d'affaires global en forte croissance.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** a progressé significativement, passant de 6 % à 13 % en un an, principalement du fait de l'occurrence en 2015 de la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015 (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans).

Le poids relatif de la zone **Asie** a diminué de 20 % en 2014 à 17 % en 2015. En valeur, le chiffre d'affaires réalisé dans cette zone géographique est en hausse, notamment suite à la tenue de l'AFC Asian Cup début 2015 (événement n'ayant lieu que tous les quatre ans) mais son poids relatif a diminué en raison de la croissance plus forte des autres zones, notamment l'Afrique et l'Europe.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** a significativement baissé, passant de 14 % à 9 % entre 2014 et 2015. Cette diminution est principalement due à la non-réurrence, en 2015, des revenus générés lors de la Coupe du monde de la FIFA 2014 au Brésil (packages d'hospitalité essentiellement). La baisse reste toutefois partiellement compensée par le développement du conseil aux marques et par le golf.

La zone **Europe** a progressé en 2015, passant de 57 % à 58 %. Cette hausse modeste, absorbée par la croissance globale du chiffre d'affaires, recouvre en fait une croissance marquée en Europe du fait de développements importants dans les métiers du conseil aux marques, de la gestion de stade (notamment le Friends Arena à Stockholm), les salles de spectacles et l'activité historique de marketing au Royaume-Uni.

Cyclicité des métiers de Lagardère Sports and Entertainment et concurrence

Les plus grands événements sportifs au monde ont lieu tous les deux ou quatre ans. Ce caractère cyclique a un impact sur l'ensemble des métiers liés au sport, dont l'activité dépend du calendrier des événements sportifs.

Compte tenu du portefeuille actuel de Lagardère Sports and Entertainment, l'année 2015, comme le fut 2011, est un point haut par rapport à 2014.

L'environnement concurrentiel de Lagardère Sports and Entertainment se compose essentiellement d'un petit nombre d'agences internationales présentes dans plusieurs métiers, sports et zones géographiques, ainsi que d'acteurs plus locaux sur chacun de ses marchés.

B.1 Lagardère Sports

B.1.1 Football

Europe

En 2015, Lagardère Sports a conforté sa position de leader du football allemand à travers notamment les renouvellements des contrats avec le 1. FC Nuremberg, MSV Duisbourg et le Hertha BSC, ainsi que l'acquisition de l'agence de marketing sportif UFA Sports.

Le portefeuille de relations commerciales exclusives de Lagardère Sports s'est renforcé avec l'arrivée de nouveaux clubs notamment en Suède (Halmstads BK et Helsingborgs IF), en France (Red Star FC) et aux Pays-Bas (NEC Nijmegen), et a négocié un contrat de sponsoring maillot en Hongrie (Ferencváros TC).

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports a enrichi son portefeuille de clubs partenaires pour la panneautique terrain et négocié un contrat de sponsoring maillot pour le Southampton FC.

Afrique

En 2015, Lagardère Sports a renouvelé son accord de partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF) pour une période de 12 ans (2017-2028). Cet accord concerne la commercialisation des droits médias et marketing de la confédération pour toutes les éditions de ses compétitions majeures en Afrique, notamment la Coupe d'Afrique des nations, le Championnat d'Afrique des nations et la Ligue des champions CAF. Cet accord conforte la position stratégique de Lagardère Sports dans le football au niveau mondial, et souligne aussi sa capacité à maintenir et à construire des partenariats stratégiques avec les détenteurs de droits sur le long terme.

Lagardère Sports a participé à l'organisation et commercialisé avec succès la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015 (CAN) organisée en Guinée équatoriale.

Asie

En 2015, Lagardère Sports a géré les droits marketing et médias de la Confédération asiatique de football (AFC), notamment ceux de la Ligue des champions et de la Coupe de l'AFC. Lagardère Sports a également participé à l'organisation et commercialisé avec succès l'AFC Asian Cup qui s'est déroulée en janvier en Australie.

B.1.2 Golf

En 2015, Lagardère Sports a confirmé sa position d'agence leader dans le golf, représentant plus de 50 joueurs du PGA Tour avec notamment Jordan Spieth, Phil Mickelson, Keegan Bradley ou Brandt Snedeker.

Lagardère Sports a organisé des tournois aux États-Unis, dont deux événements du Web.com Tour et de nombreux événements de charité.

De même, en Europe, Lagardère Sports a organisé deux événements : le Nordea Masters (European Tour) et le Helsingborg Open (Ladies European Tour) en Suède.

En Asie-Pacifique, Lagardère Sports a organisé plusieurs tournois événements, dont l'Emirates Australian Open et le SMBC Singapore Open.

B.1.3 Tennis

En 2015, Lagardère Sports a poursuivi l'organisation du BNP Paribas WTA Finals Singapour, présenté par SC Global. Ce dernier tournoi de la saison du tennis féminin est le premier d'une série de cinq prévus pour se tenir à Singapour entre 2014 et 2018.

En Europe, Lagardère Sports a continué d'organiser l'ATP 250 Skistar Swedish Open et le WTA Collector Swedish Open à Båstad, ainsi que l'ATP 250 If Stockholm Open.

Aux États-Unis, Lagardère Sports a organisé le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Lagardère Sports a continué d'exploiter son portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias liés au tennis, principalement pour des événements ATP 250 et WTA International, la Coupe Davis et la Fed Cup, des tournois du Grand Chelem, des WTA Premier Series, etc., et a continué de les commercialiser auprès de diffuseurs du monde entier.

Lagardère Sports représente également des joueurs parmi lesquels Caroline Wozniacki et Richard Gasquet.

B.1.4 Sports olympiques et grands événements

En 2015, Lagardère Sports a assuré avec succès la distribution pour le CIO des droits médias pour les Jeux olympiques d'été de 2016 (à Rio de Janeiro). Lagardère Sports a également signé un

accord de représentation avec les Jeux du Commonwealth qui se dérouleront en 2018 sur la Gold Coast en Australie.

Lagardère Sports a aussi conclu un partenariat avec le Comité olympique du sport français et a continué de maximiser les revenus du Comité olympique australien faisant de ceux-ci une référence au niveau mondial. Lagardère Sports représente toujours plusieurs instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique.

B.1.5 Conseil aux marques et activation de droits

En 2015, Lagardère Sports a investi dans le développement de son activité de conseil par l'acquisition d'agences clés en Allemagne (akzio! ajoint.) et en France (Sponsorship 360), akzio! ajoint. conçoit des solutions sur mesure pour les marques dans les domaines du sport et de la culture. Sponsorship 360 intervient depuis la définition de stratégie de partenariat jusqu'à un déploiement de programmes d'activation à 360°.

B.1.6 Stades et salles multifonctionnelles

En 2015, Lagardère Sports a organisé cinq épreuves des ITU World Triathlon Series, à Hambourg, à Londres, à Chicago, à Stockholm et à Auckland. Lagardère Sports and Entertainment a également organisé les Velothon de Berlin, Stockholm et du Pays de Galles (compétition cycliste d'endurance) et la course cycliste Vattenfall Cyclassics (inscrite au calendrier de l'UCI World Tour).

B.2 Live Entertainment

B.2.1 Production de spectacles

Lagardère Live Entertainment a connu un large succès avec la tournée de Florent Pagny qui a affiché complet dans chaque ville (99 % de taux de remplissage). Au Casino de Paris, Lagardère Live Entertainment a également lancé le spectacle de l'illusionniste Enzo, l'insaisissable.

B.2.2 Gestion de salles de spectacles

En 2015, Lagardère Live Entertainment a acquis la salle du Bataclan et enrichi son portefeuille qui comprenait notamment les Folies Bergère et le Casino de Paris.

B.3 Objectifs et réalisations en 2015

En 2015, Lagardère Sports and Entertainment a conforté sa position de leader dans le football au niveau mondial en renouvelant son accord de partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF) pour une période de 12 ans, à partir de 2017. Lagardère Sports and Entertainment va poursuivre la commercialisation des droits médias et marketing de la confédération pour toutes les éditions de ses compétitions majeures en Afrique, notamment la Coupe d'Afrique des nations, le Championnat d'Afrique des nations

et la Ligue des champions CAF. Lagardère Sports and Entertainment a également pris part aux succès de la Coupe d'Afrique des nations Orange en Guinée équatoriale et de l'AFC Asian Cup qui s'est déroulée en janvier en Australie. Lagardère Sports and Entertainment a également renforcé sa position auprès de clubs de football situés au Royaume-Uni et dans le reste de l'Europe avec la prolongation de plusieurs contrats et la signature de nouveaux accords portant sur la gestion de leurs droits commerciaux. Lagardère Sports and Entertainment a d'autre part continué à étendre et renforcer ses activités de conseil aux marques et d'activation, notamment dans le numérique, par le renforcement de ses équipes et l'acquisition d'agences clés en Allemagne et en France.

Les activités golf continuent de se développer à un rythme soutenu, avec d'une part ses activités de représentation de joueurs – Lagardère Sports and Entertainment est l'agence leader sur le PGA Tour – et d'autre part ses activités d'organisation d'événements.

En outre, Lagardère Sports and Entertainment a renommé toutes ses agences de marketing sportif sous une marque unique (Lagardère Sports) et, comme attendu, augmenté sa profitabilité. Tout cela a été réalisé avec l'ambition de consolider les activités et de développer un réseau mondial intégré dans le marketing sportif.

C) PERSPECTIVES

En 2016, Lagardère Sports and Entertainment va poursuivre le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, le tennis, les médias ainsi que dans le conseil aux marques et l'activation.

En football, les phases finales des éliminatoires de Coupe du monde FIFA 2018 vont débiter en Afrique et en Asie dès 2016, et se tiendra également une nouvelle édition de l'AFF Suzuki Cup en Asie du Sud-Est. L'UEFA Euro 2016 aura lieu en France, Lagardère Sports and Entertainment travaillera en étroite collaboration avec l'UEFA pour la vente de ses programmes d'hospitalité et avec la Ville de Paris qui lui a confié l'organisation de la plus grande « fan zone » mise en place durant la compétition.

En golf, Lagardère Sports and Entertainment va accompagner le SMBC Singapore Open pour son grand retour au premier plan international, ainsi que l'organisation de la première édition du Safeway Open, un tournoi du PGA Tour.

Dans l'ensemble, Lagardère Sports and Entertainment va continuer à consolider sa position de leader et s'attacher à ce que 2016 soit également une bonne année. Le marché du Sport est toujours en croissance et la branche du Groupe est bien placée pour se développer sur ce segment de marché très dynamique.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

RFA

5.3.1 LA RSE, POLITIQUE, ENJEUX, GOUVERNANCE RESPONSABLE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail et l'accompagnement de ses collaborateurs dans la diversité et l'innovation. Conjuguer excellence et responsabilité envers une société en pleine mutation. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés à ses métiers, se traduisent par des engagements en matière sociale, sociétale et environnementale du groupe Lagardère, qui a mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) poursuivant trois objectifs : répondre aux contraintes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche de RSE à la stratégie du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

La nouvelle feuille de route RSE 2015-2020, soumise au panel des parties prenantes constitué en 2015 et guidée par le principe d'une gouvernance responsable, se construit désormais autour des enjeux d'innovation et de diversité des talents, de gestion responsable du numérique, d'accessibilité et de pluralisme des contenus ainsi que d'éco-responsabilité des activités.

La mise en œuvre de sa démarche RSE a permis à Lagardère de se maintenir ou d'entrer dans les quatre indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI (MSCI Global Sustainability Index Series) et STOXX® (Global ESG Leaders indices). Le groupe Lagardère s'est également hissé dans la liste des Global Sustainability Leaders 2016 pour le secteur des médias, reconnu dans le classement du RobecoSAM.

5.3.1.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

A) RÉPONDRE AUX CONTRAINTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Pour la quatrième année consécutive, et conformément au décret d'application de l'article 225⁽¹⁾ de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010, le groupe Lagardère⁽²⁾ fait vérifier par un organisme tiers indépendant la présence et la sincérité de ses informations sociales, sociétales et environnementales publiées dans ce document⁽³⁾. Afin de faciliter la lecture et la distinction entre les informations concernant les enjeux stratégiques de la feuille de route RSE (dont certaines correspondent à la liste fixée par le décret d'application mentionné plus haut) et les informations sociales, sociétales et environnementales complémentaires, qui figurent également dans le Code de commerce, le présent chapitre présente cette année ses informations RSE dans deux parties distinctes.

Une première table de concordance permet à la fin du chapitre de faire le lien entre les textes et chiffres publiés et l'ensemble des informations listées dans l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au décret 225 de la loi Grenelle 2. Une seconde table de concordance permet également de retrouver les informations correspondant aux indicateurs du GRI G4⁽⁴⁾.

Au niveau international, Lagardère respecte également un certain nombre de textes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment des principes de l'OIT⁽⁵⁾ et des principes directeurs de l'OCDE⁽⁶⁾ à l'intention des entreprises multinationales.

Amaud Lagardère, Gérant du Groupe, renouvelle par ailleurs comme chaque année son engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), comme l'atteste le texte ci-après,

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

(1) Il s'agit du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, qui modifie les articles R. 225-105-1 et R. 225-105-2 du Code de commerce.

(2) Hachette Livre est également soumise à l'obligation de vérification de présence des informations listées par le Code de commerce.

(3) Le rapport de l'organisme tiers indépendant se trouve à la fin de ce chapitre.

(4) Le GRI G4 est la 4^e version des lignes directrices de la Global Reporting Initiative pour le développement durable, dont le groupe Lagardère s'inspire depuis 2009.

(5) Organisation internationale du travail. Ses principes sont repris dans l'engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies.

(6) Organisation de coopération et de développement économiques.

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

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association Global Compact France, qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux nationaux du Pacte mondial.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du Pacte.

DROITS DE L'HOMME

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

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

CONDITIONS DE TRAVAIL

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

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

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

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

ENVIRONNEMENT

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

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

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

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

Plusieurs référentiels inspirent également le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités. La norme ISO 26000 a par exemple guidé la rédaction du Code de Déontologie du groupe Lagardère mis à jour en 2012.

L'exercice de la RSE de Lagardère s'inscrit également dans le respect de la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, de la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef et des Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

B) ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère a aligné sa politique de RSE sur la stratégie du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc directement liée :

- ▶ *au développement des activités liées au Numérique* : ainsi, si la gestion responsable de la filière papier, tout au long du cycle de vie de ce dernier, reste un enjeu clé, notamment pour Lagardère Publishing et Lagardère Active, les enjeux de responsabilité liés au numérique (comme la formation aux nouveaux métiers du numérique, la protection des données personnelles, la lutte contre le piratage, le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques...) deviennent de plus en plus cruciaux ;
- ▶ *au développement de nouvelles activités*, comme celles liées au Food Business chez Lagardère Travel Retail par exemple. En effet,

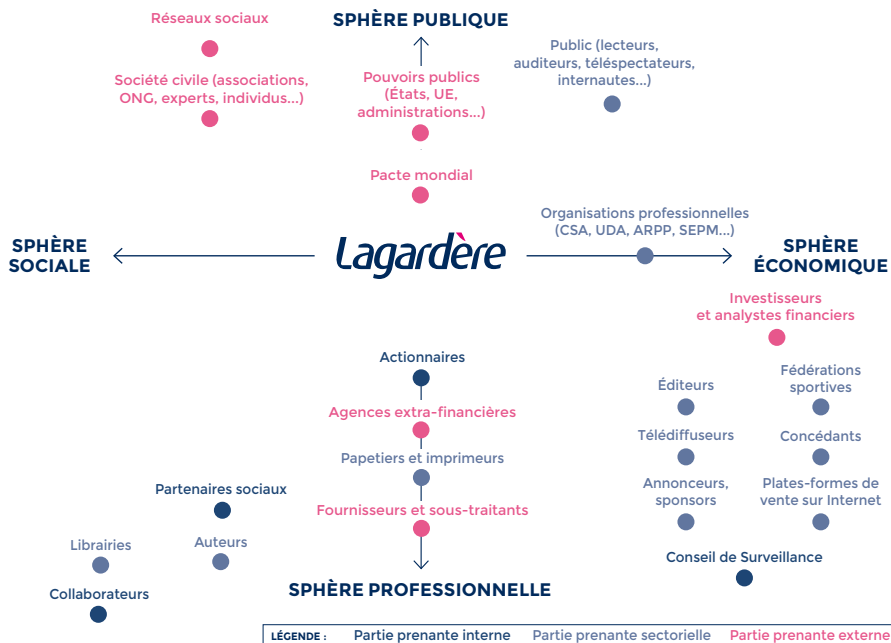
si le développement des activités de Travel Retail se conjugue avec une attention accrue à l'éco-responsabilité des boutiques dans les zones de transport (qui peut se révéler un atout dans les réponses aux appels d'offres), le développement des activités liées à la Restauration entraîne de facto une vigilance particulière aux sujets d'hygiène alimentaire ;

- ▶ *au développement des activités dans de nouveaux territoires*. Ainsi, le développement confirmé en 2015 des activités de Production Audiovisuelle de Lagardère Entertainment en Afrique, ainsi que celui des radios LARI⁽¹⁾, outre son impact économique sur les populations locales, vont de pair avec l'essor des enjeux RSE de promotion des talents, d'accessibilité des contenus, et de promotion de la diversité culturelle.

C) RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires... Les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples, et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles).

(1) Lagardère Active Radio International.



Afin de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de parties prenantes, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration de la démarche RSE. La constitution de ce panel est le résultat d'une réflexion engagée avec l'ensemble des directions du Groupe en 2014 pour positionner davantage la RSE comme un levier de performance et d'innovation. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 13 membres nommés pour une durée de deux ans, qui représentent les principaux enjeux – en matière de RSE –, métiers, expertises du Groupe, ainsi que ses principales parties prenantes, internes et externes.

Ce panel, qui s'est réuni à deux reprises en 2015, vise à :

- ▶ instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- ▶ mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- ▶ nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Sa consultation a notamment permis d'ajuster la feuille de route RSE 2015-2020 et de la recentrer sur ses quatre enjeux stratégiques (voir § 5-3-2).

5.3.1.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Conformément à l'indépendance et à l'autonomie des branches dans le Groupe, chacune gère en son sein la politique de RSE, confiée à un responsable du Développement durable/RSE qui anime des réseaux de correspondants internes, ou constitue des comités de pilotage au niveau local. Globalement, chacune des branches s'appuie sur les différentes directions compétentes en fonction des enjeux adressés (papier, énergie...), comme les directions des achats, les directions

techniques, les services généraux, les directions financières, les directions juridiques, les ressources humaines...

Chaque branche coordonne également en son sein les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement, comme ont pu le faire par exemple Lagardère Publishing et Lagardère Active en sensibilisant à l'impact environnemental de la filière papier ou encore en organisant des formations sur les bilans carbone. Ainsi en a-t-il été auprès des collaborateurs concernés par le troisième Bilan Carbone® chez Hachette Livre en 2015. C'est au sein des branches également que sont mises en œuvre les différentes actions de certifications.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable, placée sous l'autorité de la Gérance, coordonne un Comité de Pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Ce Comité est présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, qui est également Co-gérant du groupe Lagardère.

Ce Comité est notamment chargé de réfléchir à la stratégie et aux actions à mener en matière de RSE, ainsi que de conduire le dialogue avec les différentes parties prenantes.

La Direction du Développement durable coordonne par ailleurs différents groupes de travail dédiés à des sujets clés, comme celui des achats responsables – en lien avec la Direction des Achats du Groupe – ou la communication extra-financière, en lien avec les Directions du Contrôle interne, des Ressources humaines et des Relations avec les Investisseurs, ainsi qu'avec la Direction Juridique et la Direction de l'Audit. Elle anime également le panel de parties prenantes mis en place en 2015.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Deux réunions de ce Comité ont été consacrées à ce sujet en 2015.

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE, LES QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES

La gouvernance responsable est le socle sur lequel repose la nouvelle feuille de route RSE du groupe Lagardère, qui s'articule autour des quatre enjeux stratégiques suivants :

- ▶ stimuler la diversité et l'innovation au sein du Groupe ;
- ▶ accompagner le développement responsable du numérique ;
- ▶ favoriser l'accès aux cultures et aux divertissements ;
- ▶ renforcer l'éco-responsabilité des activités.

Cette gouvernance responsable se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe, dans des programmes de Compliance (voir § 7-4-1-6D), déployés auprès de ses collaborateurs, ou encore dans le respect de règles strictes en matière de protection de la jeunesse ou de publicité, par exemple.

Révisé en 2012, le Code de Déontologie du groupe Lagardère a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe. Le Code de Déontologie constitue un socle minimum, qui est appliqué dans toutes les entités du Groupe. Les principes qui y sont décrits s'appliquent à toutes les sociétés du groupe Lagardère ainsi qu'aux co-contractants, consultants, travailleurs indépendants ou bénévoles auxquels il a recours.

Il intègre notamment dans son chapitre « Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents » des dispositions concernant directement « l'interdiction de la corruption en France et à l'étranger ».

Au-delà des principes énoncés dans le Code de Déontologie, le Groupe peut également adopter et diffuser, lorsqu'il l'estime nécessaire, des règles de déontologie spécifiques complémentaires ou des programmes de Compliance, pour autant qu'ils ne contreviennent pas aux règles internationales et locales.

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

Une « Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère » décrit notamment toutes les obligations légales qui s'imposent aux collaborateurs de la société en possession d'une « Information Privilégiée » (interdiction de réaliser des transactions sur les titres concernés, interdiction de divulguer la ou les informations correspondantes) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations.

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

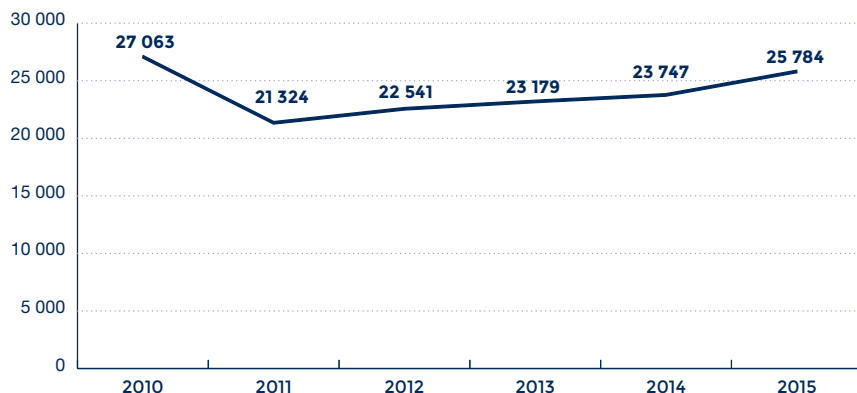
Chez Lagardère Active, la Charte de déontologie des journalistes rappelle les valeurs fondamentales du métier de journaliste et vise à garantir la liberté de la presse et l'indépendance des contenus.

5.3.2.1 STIMULER LA DIVERSITÉ ET L'INNOVATION AU SEIN DU GROUPE

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Afin de valoriser au mieux le capital humain et de prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Cette autonomie est néanmoins encadrée par des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Les enjeux stratégiques sociaux de RSE se concentrent sur les informations et les efforts faits en matière de diversité et de formation et d'innovation, afin de faire progresser le Groupe dans ces deux domaines concernant ses talents. Les autres informations sociales attendues par la réglementation figurent dans la partie consacrée aux informations de conformité (voir § 5-3-3-1).

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2015⁽¹⁾



(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici, et dans les paragraphes ci-après, sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année.

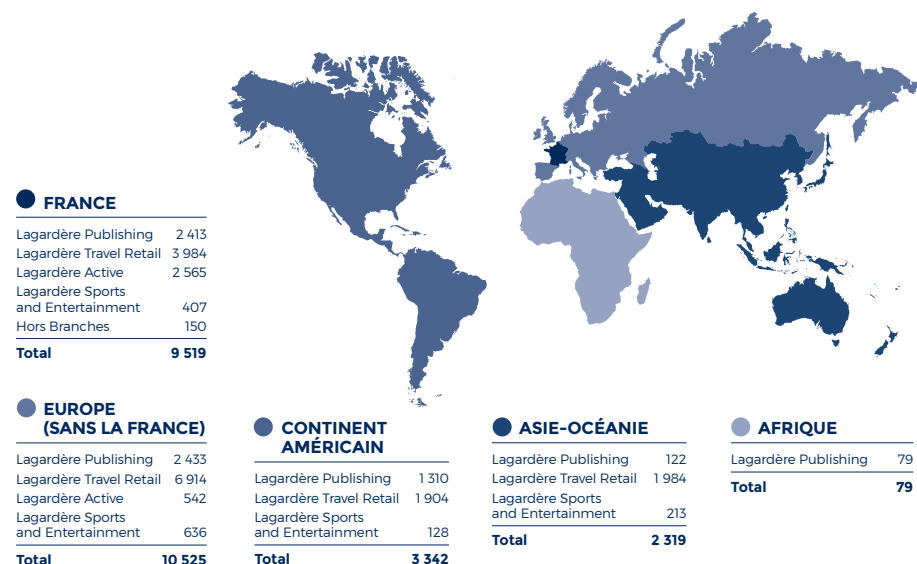
Répartition des effectifs permanents par branche au 31 décembre 2015

Branche	Femmes	Hommes	Total	Évolution 2014/2015
Lagardère Publishing	3 757	2 600	6 357	0,74 %
Lagardère Travel Retail	9 552	5 234	14 786	15,13 %
Lagardère Active	1 757	1 350	3 107	-2,91 %
Lagardère Sports and Entertainment	501	883	1 384	18,49 %
Hors Branches	80	70	150	-33,63 %
Total	15 647	10 137	25 784	8,58 %

Les principales évolutions sont les suivantes :

- **Lagardère Travel Retail** : la forte hausse des effectifs s'explique notamment par l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de reporting et par la croissance interne liée au développement des activités de Restauration.
- **Lagardère Active** : la baisse des effectifs s'explique par la poursuite du programme de départs volontaires initié en 2014.
- **Lagardère Sports and Entertainment** : la forte hausse des effectifs s'explique par l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de reporting ainsi que par la croissance interne portée par le développement des activités de consulting et des activités liées au domaine olympique ainsi que par le renforcement de la présence de la branche sur le football européen.
- **Hors Branches** : la forte baisse des effectifs s'explique par la cession des activités liées aux vélos électriques.

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2015



A) PROMOTION DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

A.1 Stratégie

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein

de ses branches, qui par leurs activités se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

Le Groupe s'oppose à 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 des individus, du handicap ou des orientations sexuelles.

Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations

en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Dans ce cadre, sa politique d'égalité des chances s'articule autour de trois axes principaux :

- ▶ la promotion de la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- ▶ l'insertion des travailleurs en situation de handicap ;
- ▶ la lutte contre les stéréotypes liés notamment aux origines ethniques et sociales.

Ainsi, en cohérence avec la promotion de la diversité culturelle et de la diversité des contenus de ses différentes activités (voir § 5-3-2-3), la diversité des équipes se révèle, non seulement une opportunité d'attraction de nouveaux talents pour le groupe Lagardère, mais aussi un axe de croissance et un levier d'innovation.

A.2 Déploiement

La promotion de l'égalité des chances s'est illustrée par des actions engagées dans les branches et au niveau du Groupe sur les axes identifiés comme prioritaires :

La promotion de la place des femmes dans les médias

En matière de parité et de représentation des femmes dans les médias, le pôle Radio TV de Lagardère Active a appliqué la récente délibération du CSA auprès duquel il convient désormais de comptabiliser et valoriser la présence des femmes sur les antennes. Europe 1 a ainsi quantifié, avec minutie, sur les derniers mois de 2015, la multitude d'intervenants sur son antenne – journalistes, animateurs, chroniqueurs, experts, politiques ou autres invités.

Au cours de l'année 2015, Europe 1 a ainsi continué de mettre les femmes en avant tant par l'animation de tranches d'informations qu'au niveau des invités ou des sujets traités et s'est associé une nouvelle fois à la démarche du CSA « 24 heures du sport féminin », le samedi 24 janvier 2015, visant à assurer la visibilité de sport féminin sur les antennes de radios et de télévision.

Gulli a également procédé à un décompte et à une appréciation de la présence des femmes ou personnages féminins dans ses séries d'animation, ses programmes pour les enfants et la famille.

Créé par le magazine *Elle*, le forum Elle Active (dont Europe 1 était partenaire) a à nouveau été organisé en 2015 dans les locaux du Conseil économique, social et environnemental les 27 et 28 mars à Paris, mais aussi à Marseille le 5 octobre autour du thème « Une journée pour promouvoir le travail des femmes ».

Denis Olivennes, Président de Lagardère Active, a par ailleurs soutenu, au côté d'autres personnalités masculines engagées, la campagne #HeForShe – mouvement de solidarité pour l'égalité entre les hommes et les femmes – lancée en France le 26 mars 2015, par le comité Onu Femmes France.

L'insertion des travailleurs en situation de handicap

Le groupe Lagardère dans le cadre de son partenariat avec Michaël Jérémiasz, champion de tennis en fauteuil, a mené des actions de sensibilisation au handicap à destination des salariés, au travers notamment de l'opération de sensibilisation « Comme dans un fauteuil ».

Par ailleurs, dans le cadre de sa mission Handicap créée fin 2014, Lagardère Publishing a organisé un atelier de lecture dans le noir fin 2015, avec la participation de deux de ses écrivains, pour les salariés de Hachette Livre à Varves.

Au sein de la branche Lagardère Active, la « Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle » signée en 2014 a été mise en œuvre, par l'accueil de plusieurs personnes en situation de handicap dans le pôle Audiovisuel.

La mission Handicap de Lagardère Active a également poursuivi ses actions en accueillant notamment à Levallois les Trophées Handiréseau destinés à valoriser le travail des femmes en entreprises adaptées.

La lutte contre les stéréotypes liés notamment aux origines ethniques et sociales

Le diagnostic des procédures de recrutements du Groupe, initié en 2013, ainsi que l'audit Groupe mené fin 2014 sur la perception de la place des femmes et de la représentation de la diversité des origines ethniques et sociales, tous deux menés par des organismes indépendants, ont permis la mise en œuvre de plusieurs actions en 2015 :

- ▶ Le diagnostic des procédures de recrutement, qui a permis de tester les critères de sélection des candidatures aux offres d'emplois et de stages au sein de l'ensemble de ses entités, a été finalisé en 2015. Il a fait l'objet d'une restitution auprès des Directions des Ressources humaines et des Comités de Direction des branches.
- ▶ Les Directions de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ont organisé pour leurs Comités Exécutifs élargis un programme de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes, qui devrait être étendu à d'autres fonctions managériales au sein du Groupe en 2016.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions ont été poursuivies :

- ▶ *Sur le plan des partenariats ou des engagements solidaires*, le Groupe, les branches et les Fondations (Elle et Jean-Luc Lagardère) ont poursuivi ou engagé des partenariats avec l'École Miroir, Nos Quartiers ont des Talents, Sport dans la ville, le cabinet de recrutement Mozaïc RH, l'orchestre Divertimento...
- ▶ Lagardère Active a reconduit son partenariat avec l'association Un stage et Après, qui organise l'accueil d'élèves de collèges classés ZEP, pour un stage de découverte des métiers des médias. En 2015, la branche a également mis en place un comité de suivi de ces collégiens.

A.3 Performance

En matière d'égalité professionnelle

Répartition des effectifs permanents, par genre et par catégorie⁽¹⁾

Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Total		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Global
Lagardère Publishing	183	157	1 626	1 052	0	0	1 948	1 391	3 757	2 600	6 357
Lagardère Travel Retail	43	109	1 075	1 092	0	0	8 434	4 033	9 552	5 234	14 786
Lagardère Active	21	46	770	618	490	404	476	282	1 757	1 350	3 107
Lagardère Sports and Entertainment	3	56	97	249	0	2	401	576	501	883	1 384
Hors Branches	5	23	36	41	0	0	39	6	80	70	150
Total Groupe 2015	255	391	3 604	3 052	490	406	11 298	6 288	15 647	10 137	25 784
Total Groupe 2014	237	366	3 322	2 886	532	437	9 830	6 137	13 921	9 826	23 747

Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Global	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	54 %	46 %	61 %	39 %	0 %	0 %	58 %	42 %	59 %	41 %
Lagardère Travel Retail	28 %	72 %	50 %	50 %	0 %	0 %	68 %	32 %	65 %	35 %
Lagardère Active	31 %	69 %	55 %	45 %	55 %	45 %	63 %	37 %	57 %	43 %
Lagardère Sports and Entertainment	5 %	95 %	28 %	72 %	0 %	100 %	41 %	59 %	36 %	64 %
Hors Branches	18 %	82 %	47 %	53 %	0 %	0 %	87 %	13 %	53 %	47 %
Total Groupe 2015	39 %	61 %	54 %	46 %	55 %	45 %	64 %	36 %	61 %	39 %
Total Groupe 2014	39 %	61 %	54 %	46 %	55 %	45 %	62 %	38 %	59 %	41 %

(1) Effectifs réels présents au 31 décembre 2015.

Répartition des embauches, transformations⁽¹⁾, promotions et mobilités par genre

Branche	Embauches		Transformation		Mobilités internes		Promotions	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	361	214	87	77	49	24	71	47
Lagardère Travel Retail	2 799	1 765	152	89	8	10	143	85
Lagardère Active	90	109	89	71	18	13	30	24
Lagardère Sports and Entertainment	80	131	21	41	15	12	26	24
Hors Branches	4	7	3	1	1	2	1	1
Total Groupe 2015	3 334	2 226	352	279	91	61	271	181
Répartition 2015	60 %	40 %	56 %	44 %	60 %	40 %	60 %	40 %
Répartition 2014	61 %	39 %	58 %	42 %	40 %	60 %	65 %	35 %

Répartition par genre des effectifs permanents ayant bénéficié d'une hausse de salaire au cours de l'année

Branche	Effectifs ayant bénéficié d'une hausse de salaire			Répartition	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	2 628	1 861	4 489	59 %	41 %
Lagardère Travel Retail	6 238	3 801	10 039	62 %	38 %
Lagardère Active	567	472	1 039	55 %	45 %
Lagardère Sports and Entertainment	281	505	786	36 %	64 %
Hors Branches	56	46	102	55 %	45 %
Total Groupe 2015	9 770	6 685	16 455	59 %	41 %
Total Groupe 2014	8 676	6 476	15 152	57 %	43 %

Répartition des dépenses de formations par genre⁽²⁾

Branche	Dépenses de formation (en €)			Répartition des dépenses	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	595 893	500 668	1 096 561	54 %	46 %
Lagardère Travel Retail	2 853 356	1 982 699	4 836 055	59 %	41 %
Lagardère Active	916 054	498 917	1 414 971	65 %	35 %
Lagardère Sports and Entertainment	120 590	144 076	264 666	46 %	54 %
Hors Branches	64 432	118 810	183 242	35 %	65 %
Total Groupe 2015	4 550 325	3 245 170	7 795 495	58 %	42 %
Total Groupe 2014	4 919 035	3 454 119	8 373 155	59 %	41 %

(1) Passage en contrat à durée indéterminée à l'issue d'un contrat à durée déterminée.

(2) Le budget moyen par salarié ayant reçu au moins une formation s'élève à plus de 470 € en 2015.

Répartition des heures de formation, par genre

Branche	Heures de formation			Répartition des heures	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	21 164	20 916	42 079	50 %	50 %
Lagardère Travel Retail	120 458	70 087	190 545	63 %	37 %
Lagardère Active	22 495	15 205	37 699	60 %	40 %
Lagardère Sports and Entertainment	2 514	3 772	6 286	40 %	60 %
Hors Branches	978	907	1 884	52 %	48 %
Total Groupe 2015	167 608	110 886	278 494	60 %	40 %

Répartition des salariés ayant suivi au moins une formation, par genre

Branche	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
	Lagardère Publishing	1 768	1 519	3 287	54 %
Lagardère Travel Retail	7 271	3 815	11 086	66 %	34 %
Lagardère Active	967	658	1 625	60 %	40 %
Lagardère Sports and Entertainment	139	220	359	39 %	61 %
Hors Branches	46	42	88	52 %	48 %
Total Groupe 2015	10 191	6 254	16 445	62 %	38 %

Les femmes représentent 61 % de l'effectif total permanent du Groupe et de manière globale, elles bénéficient d'une égalité professionnelle en matière de hausse de salaire et de développement des compétences, puisque 59 % des augmentations leur ont été attribuées et qu'elles sont majoritairement représentées dans les formations (60 % des heures de formation concernent des femmes et 62 % des salariés formés sont des femmes).

Les promotions ont également été réparties de manière équitable entre les hommes et les femmes, à hauteur de leur part respective dans l'effectif.

Au-delà de cette situation globale équilibrée, des disparités selon les branches du Groupe, liées aux spécificités de leurs métiers sont perceptibles. Ainsi, si 39 % des cadres exécutifs sont des femmes au niveau du Groupe, selon la branche, la part de femmes dans cette catégorie varie de 5 % pour Lagardère Sports and Entertainment à 54 % pour Lagardère Publishing.

En matière de handicap

Nombre de travailleurs en situation de handicap⁽¹⁾

Branche	France	Europe	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total
Lagardère Publishing	53	18	1	1	0	73
Lagardère Travel Retail	44	87	5	0	NA	136
Lagardère Active	35	3	NA	NA	NA	38
Lagardère Sports and Entertainment	6	3	0	0	NA	9
Hors Pôle	2	NA	NA	NA	NA	2
Total Groupe 2015	140	111	6	1	0	258
Total Groupe 2014	147	100	3	0	0	250

(1) Effectifs réels présents au 31 décembre 2015.

En matière de lutte contre les stéréotypes**Nombre de contentieux formels recensés pour cause de discrimination⁽¹⁾**

Au cours de l'année 2015, quatre contentieux formels pour cause de discrimination ont été recensés aux États-Unis et sont actuellement en cours de traitement.

B) STIMULER LA CAPACITÉ D'INNOVATION**B.1 Stratégie**

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs est une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, dont la force repose sur la qualité et la richesse de ses effectifs. Il met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer leur employabilité.

L'innovation est au cœur de chacun des métiers du groupe Lagardère. Accompagner les talents, en stimulant leur innovation tout au long de leur parcours dans l'entreprise et en encourageant leur engagement sociétal, est une démarche clé de responsabilité.

Au-delà de la politique menée à l'échelle du Groupe en matière de gestion des carrières, et conformément au principe d'autonomie des branches, chacune d'entre elles met en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités et de leurs métiers.

Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement et la formation des jeunes en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

Cette stratégie d'ensemble traduit la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le savoir-faire de ses collaborateurs, et de favoriser leur épanouissement professionnel.

B.2 Déploiement

L'accompagnement des salariés commence très tôt par un dialogue constant avec les étudiants, lorsqu'ils ne sont encore que des candidats potentiels, et continue lors de l'accueil et l'intégration au sein du groupe Lagardère.

Leur parler, très en amont de leur vie professionnelle, est un enjeu (de recrutement des meilleurs talents) autant qu'une responsabilité (pour les orienter et les guider vers les filières les plus porteuses). C'est pourquoi le Groupe s'attache chaque année à être présent, en y associant à chaque fois des recruteurs des différentes branches, sur des forums de grandes écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, EDHEC ou encore EM Lyon), afin de présenter à des étudiants ou des jeunes diplômés des offres de stages, de contrats en alternance ou d'emploi. C'est également un moment privilégié durant lequel les candidats peuvent demander des conseils précis sur leur premier choix de carrière et où les recruteurs peuvent présenter le Groupe et l'ensemble de ses marques.

Par ailleurs, dans l'optique de se démarquer et de développer des instants originaux d'échanges, le Groupe s'associe, depuis sa création il y a six ans, à un événement fort et porteur de sens : le Challenge du monde des grandes écoles et universités, qui réunit, sur une journée, étudiants et entreprises autour d'une compétition sportive, d'actions relatives à l'insertion des travailleurs en situation de handicap et d'échanges sur les métiers des entreprises partenaires.

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés, et dans les domaines les plus divers, (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers...).

Au niveau du Groupe, Lagardère a également mis en place une formation interne dédiée.

Celle-ci commence par la journée d'intégration, qui réunit chaque année, sur une journée et un lieu unique, les 100 managers nouvellement arrivés, dans le but de leur présenter les différentes activités du Groupe, autour notamment d'activités créatives et de rencontres avec des cadres dirigeants, favorisant ainsi l'émergence d'une culture commune.

Le groupe Lagardère a aussi mis sur pied, historiquement, à destination des hauts potentiels du Groupe, un programme leadership, sur trois jours, dont les objectifs sont de permettre de stimuler l'innovation, piloter un projet transversal et devenir un acteur du changement.

Depuis 2014, a également été développé un programme d'actions permettant à des managers d'échanger autour de problématiques communes comme les fondamentaux du management, la gestion de conflit, la négociation, la communication managériale et la prise de parole en public. En 2015, la reconduction de ces formations a permis de former au total 170 managers.

Les branches organisent également des formations internes novatrices, à l'image de Hachette Livre qui, à travers son forum Hachette Livre, permet à tous ses salariés de découvrir pendant trois jours répartis dans l'année l'ensemble des enjeux et des métiers de l'édition.

Lagardère Active, de son côté, a organisé en 2015 un premier cycle de conférences sur la RSE dans le secteur des médias, à destination de ses collaborateurs, en présence d'experts des sujets abordés, comme le changement climatique, la protection de la jeunesse, l'éducation aux médias et la promotion de la diversité.

L'accompagnement face aux nouvelles technologies

Depuis plus de dix ans, le groupe Lagardère intègre dans sa stratégie un dispositif d'accompagnement des collaborateurs face aux évolutions digitales de leurs métiers.

Celui-ci repose notamment sur un partenariat historique avec Netexplo, observatoire spécialisé dans l'étude de l'évolution des utilisations des nouvelles technologies, qui édite tous les ans une analyse des tendances du numérique sur la base d'une captation par un réseau international d'experts et de professeurs des innovations digitales.

Dès sa création, Lagardère s'est associé à son développement et a participé, en 2015, à la construction du programme de formation Netexplo Academy.

Cette formation en ligne, au contenu évolutif, composée de tests et de vidéos sur le thème du numérique, permet à tous les collaborateurs d'enrichir leur connaissance des contenus digitaux et des nouvelles technologies.

(1) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

Le fait de discrimination résulte d'une inégalité de traitement faite à un individu (imposition de conditions et/ou charges de travail anormales, refus d'avantages habituellement dus...) en raison de sa race, de sa couleur de peau, de son genre, de ses convictions politiques ou religieuses et de son origine natale ou sociale.

Outre cette formation, ce partenariat permet à des collaborateurs du Groupe de participer au Forum annuel de l'Observatoire (qui élit chaque année dix lauréats) et à différents workshops en matière de management et de marketing.

Complément indispensable de la formation pour le développement des compétences de ses salariés, la mobilité interne est également un enjeu très important pour le groupe Lagardère. Il a donc développé en 2013, et appliqué en 2014 et 2015, un dispositif ad hoc avec un comité interbranches (composé de DRH référents en charge de la mobilité) qui se réunit tous les deux mois pour discuter des différentes opportunités, présentes et à venir, et des profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. Ce dispositif a permis de réaliser une vingtaine de mobilités en 2015 et de passer en revue plus de 110 postes et 30 candidats.

Au-delà des talents internes, le Groupe et les branches déploient également des actions de promotion des jeunes talents externes qui s'investissent dans des champs proches de ceux de Lagardère. Et cela, sous différentes formes : organisation de nombreux concours ou prix récompensant les talents de jeunes journalistes, écrivains, espoirs de l'animation, talents musicaux, photographes...

À titre d'exemple, et comme chaque année, Europe 1 a attribué en 2015 la bourse Lauga-Delmas (qui distingue les meilleurs étudiants d'écoles de journalisme) au lauréat, Théo Maneval, qui s'est vu proposer un contrat de six mois au sein de la rédaction d'Europe 1.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe, comme par exemple Hatier (avec Le Tremplin Prépabac) ou les éditions JC Lattès, encouragent de jeunes étudiants ou porteurs de projet en leur accordant des bourses à l'issue de concours.

Outre les bourses qu'elle remet chaque année à une douzaine de jeunes lauréats (voir plus bas), la Fondation Jean-Luc Lagardère, en partenariat avec Sciences Po, soutient également depuis 2007 les certificats pour les sportifs de haut niveau qui offrent la possibilité à des athlètes de se préparer à leur reconversion professionnelle tout en poursuivant leur activité sportive. Depuis 2007, 105 sportifs ont bénéficié de ce dispositif. Pour l'année 2015-2016, ils sont au nombre de 32.

En matière d'innovation sociétale, la volonté du groupe Lagardère est également d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

La Fondation Elle a été pionnière il y a sept ans dans l'accompagnement de l'engagement solidaire des salariés de Lagardère Active (260 à ce jour). En 2015, douze « marraines Skype », cadres de Lagardère Active, ont par exemple consacré une demi-heure par semaine pour l'enseignement du français auprès d'étudiantes marocaines.

En 2014, la Fondation Jean-Luc Lagardère a créé la bourse de l'Engagement qui récompense par des bourses de 5 000 € (de une à trois par an) des projets associatifs soutenus par des salariés du Groupe. En 2015, la Fondation Jean-Luc Lagardère a ainsi soutenu trois projets associatifs, dont l'un organise des concerts présentant la musique classique aux jeunes issus de milieux modestes, le second la formation sportive et professionnelle de deux jeunes talents défavorisés, et le troisième un projet au Mali de formation de sept jeunes au tournage et montage vidéo.

Au niveau du Groupe, ce dernier poursuit son partenariat avec Alter'Actions, qui propose un dispositif innovant d'aide au secteur de l'économie sociale et solidaire réunissant étudiants de grandes écoles qui effectuent des missions de conseil et managers d'entreprise qui les encadrent. Sept managers du Groupe ont déjà participé à douze missions auprès d'associations œuvrant pour l'éducation et l'insertion des femmes, l'intégration des personnes en situation de handicap, la protection de l'environnement, ou encore la promotion de la lecture en prison.

Chez Hachette Livre, le Comité d'action associative a offert huit bourses en 2015 à des projets associatifs soutenus par ses salariés. Parmi les projets lauréats, le Comité a choisi la réalisation d'un web documentaire sur le thème de l'illettrisme, ou encore l'équipement d'une maison des jeunes et de la culture dans un village du Burkina Faso.

Chez Lagardère Travel Retail, les salariés sont particulièrement encouragés à s'impliquer dans différentes initiatives sociétales, à travers notamment des Green Teams locales, ou encore auprès d'ONG, comme Action Contre la Faim pour Aelia (voir aussi § 5-3-3-3-B). La société a également organisé en 2015 les Duty Fair Days en partenariat avec les compagnons d'Emmaüs.

B.3 Performance

En matière d'accompagnement des jeunes

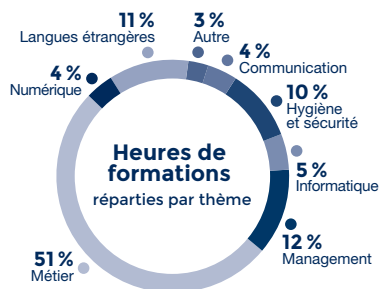
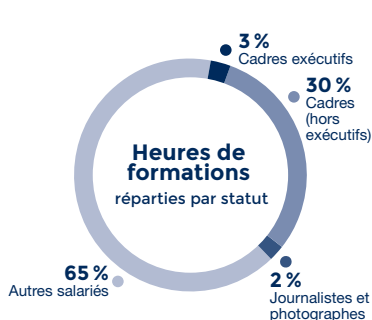
Nombre de stages et de contrats en alternance

Branche	Nombre de contrats en alternance	Nombre de stagiaires étudiants
Lagardère Publishing	238	436
Lagardère Travel Retail	155	178
Lagardère Active	164	568
Lagardère Sports and Entertainment	43	299
Hors Branches	9	32
Total Groupe 2015	609	1 513
Total Groupe 2014	902	1 480

En matière de formation

Nombre d'heures de formations réparties par statut

Branche	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes/ Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	2 084	20 046	NA	19 950	42 079
Lagardère Travel Retail	3 705	45 859	NA	140 981	190 545
Lagardère Active	339	16 893	6 407	14 061	37 699
Lagardère Sports and Entertainment	118	912	0	5 257	6 286
Hors Branches	601	983	NA	301	1 884
Total Groupe 2015	6 846	84 692	6 407	180 550	278 494
Total Groupe 2014	4 625	78 610	11 005	178 000	272 240



Les données relatives aux heures de formations réparties par statut permettent de confirmer que le groupe Lagardère tient à former l'ensemble des salariés tout en parvenant à respecter leur répartition entre les différentes catégories.

La répartition des heures de formations par thème souligne la cohérence de la politique du Groupe en la matière puisque 63 % des heures de formations sont consacrées à des formations dites « métier » et « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions et à leurs perspectives d'évolutions professionnelles.

5.3.2.2 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE

L'immersion croissante de ses activités dans le monde du numérique ouvre au groupe Lagardère de nouveaux défis, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser, ou de nouvelles relations avec ses publics à maîtriser. Elle pose également de nouvelles questions en termes de responsabilité. C'est pourquoi la croissance que le Groupe attend de ses activités dans le domaine du numérique ne doit pas se faire au détriment de la confiance.

A) STRATÉGIE

Moteur de croissance pour le groupe Lagardère, le développement du numérique impose également une responsabilité accrue en matière de protection des données personnelles et de lutte contre le piratage. La protection des données personnelles concerne à la fois les données des collaborateurs et celles des différents clients des activités. Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

Enfin, si les activités numériques du Groupe sont consacrées à la production de contenus et non à celle des supports sur lesquels ces contenus sont diffusés, il ne peut pas se désintéresser de l'impact écologique de ces supports numériques. Étant par ailleurs lui-même utilisateur de nombre de ces plates-formes (ordinateurs, mobiles, serveurs...), il se doit d'être attentif à l'empreinte environnementale de ces outils.

B) DÉPLOIEMENT

La création du Lab dédié à l'innovation au niveau du groupe Lagardère ainsi que d'une cellule d'ingénierie et de valorisation des datas, la participation du Groupe dans deux fonds d'investissement dédiés à l'innovation ainsi que les partenariats noués en 2015 par les branches avec de grands acteurs du numérique, notamment chez Lagardère Active et Lagardère Publishing, attestent de la part croissante prise cette année par les activités numériques au sein du Groupe.

Cette croissance va de pair avec une sensibilisation accrue aux sujets de responsabilité sociétale liée au numérique, comme la protection des données personnelles et la protection de la propriété intellectuelle.

En matière de protection des données

La Direction des Systèmes d'information et la Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction Juridique, assurent une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'auto-évaluation (questionnaire) destiné à sensibiliser les personnes concernées et à s'assurer de l'application des bonnes pratiques au sein des systèmes d'information et des solutions numériques du Groupe. Une campagne de mesure a été effectuée en 2015 et chaque entité concernée a reçu des recommandations ciblées. Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

1. le respect des réglementations ;
2. l'établissement de politiques et de chartes informatiques ;
3. la mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, gestion du droit d'en connaître).

Le Groupe applique les dispositifs réglementaires et légaux en France (loi Informatique et Libertés, déclaration à la CNIL) et les dispositifs équivalents dans les pays où le Groupe opère des activités. Lorsqu'un système de traitement est centralisé, des conventions entre les impliqués définissent les règles et usages sur la base des réglementations des pays concernés.

Une campagne de sensibilisation des collaborateurs a été réalisée en 2015 par le déploiement d'un jeu en ligne pédagogique dont la disponibilité sera rappelée régulièrement en 2016.

Dans le cadre d'un plan de renforcement de la sécurité informatique du Groupe, de nouveaux outils seront déployés en 2016 ; cela concerne notamment :

1. la surveillance des actifs du Groupe sur Internet ;
2. la mise à disposition d'un kiosque de gestion des certificats (cryptographie, signature électronique) ;
3. le renforcement du dispositif de détection des vulnérabilités des sites Internet ;
4. le renforcement du dispositif de gestion des alertes (abonnement mis à la disposition des gestionnaires locaux) ;
5. l'étude d'une solution centralisée de traitement des intrusions.

La Direction de la Compliance du Groupe prévoit également de déployer un programme de conformité aux standards applicables à la protection des données personnelles comportant une politique, des procédures et des outils (chartes thématiques, collecte, déclarations, archivage...), des sessions de formation et une procédure de gestion des incidents.

Le sujet de la protection des données et de la sécurité numérique relève également des branches, et dans chacune de celles-ci, des actions de sensibilisation ont été organisées en 2015, en France et à l'étranger.

En matière de protection de la propriété intellectuelle

Chez **Lagardère Publishing**, celle-ci est assurée par les services juridiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contre le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus sérieuse au droit d'auteur, Lagardère Publishing fait appel à une société spécialisée, qui surveille Internet, détecte les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et met les contrevenants en demeure de cesser leur activité.

Lagardère Active protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) a contracté pour le compte de ses membres.

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

En matière d'impact environnemental des outils numériques

Conscient de l'impact environnemental que génèrent ses activités liées au Numérique, (de manière indirecte en ce qui concerne l'impact de la fabrication des supports, et de la consommation de ceux-ci), le groupe Lagardère a décidé, en 2013, d'intensifier sa vigilance sur la fin de vie de ses propres outils numériques, en se dotant d'un indicateur de suivi sur le poids des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) collectés en France au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage.

Au-delà de l'allongement de la durée de vie des terminaux, le Groupe, dans le cadre des contrats d'achats ou de location de matériels informatiques, fait preuve d'une grande exigence en matière de niveau de certification. Que ce soit dans le cadre des contrats de service et d'hébergement externes ou pour ses propres infrastructures, il poursuit également le déploiement des technologies de virtualisation qui permettent une optimisation des éléments actifs (serveur, réseau, stockage de données) avec des gains sur l'empreinte carbone des salles informatiques.

C) PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Poids des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	36,9	25,7	33
Poids cumulé des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	95,6	58,7	33

Chaque entité du Groupe collecte en interne ses D3E puis les stocke avant de faire appel à un organisme agréé qui les prend en charge à partir d'un certain volume.

Les variations de tonnages collectés peuvent donc s'expliquer par des notions de gestion de stock et de volume minimum.

L'augmentation du poids des D3E en 2015 est principalement due à l'augmentation de la collecte de Hachette Livre, qui a fait appel à un nouvel éco-organisme en 2015 et organisé une meilleure traçabilité de l'information désormais centralisée et suivie par la Direction des Services d'information pour l'ensemble de ses sites.

5.3.2.3 FAVORISER L'ACCÈS AUX CULTURES ET AUX DIVERTISSEMENTS

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du groupe Lagardère.

Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la culture, de la connaissance, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, Lagardère exerce une responsabilité sociétale bien spécifique que lui confère son statut d'acteur majeur des médias.

Si l'offre culturelle du groupe Lagardère est très vaste (des livres écrits par de multiples auteurs exprimant un pluralisme des idées, à la diffusion de produits de culture locale dans les aéroports du monde entier, en passant par des événements sportifs dans différents territoires...), son rôle d'acteur des médias sur tous les supports lui impose une réflexion permanente sur son impact dans la société. C'est pourquoi, avec d'autres Directions RSE de groupes de médias⁽¹⁾, il a co-fondé le Forum RSE des médias, qui anime la réflexion et l'échange de bonnes pratiques autour des enjeux spécifiques de responsabilité du secteur des médias. Au sein de ce Forum, la Direction du Développement durable de Lagardère a ainsi participé à la rédaction d'un guide de la RSE des médias, disponible en ligne sur le site de l'ORSE⁽²⁾ (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), et qui s'est enrichi en 2015 d'un livret sur la RSE et la publicité.

L'engagement solidaire du groupe Lagardère envers la culture - Ses fondations

Outre ces enjeux liés principalement à ses contenus, Lagardère exerce également une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social, le Groupe s'efforce ainsi de promouvoir la culture et le sport, l'éducation et l'émancipation des femmes et jeunes filles en France et dans le monde, l'accessibilité des contenus, la protection de la jeunesse, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat.

Au niveau du Groupe, cette implication est principalement incarnée par la **Fondation Jean-Luc Lagardère**, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité, de la jeunesse et du sport et développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser la réussite.

La Fondation attribue chaque année, depuis 1990, des bourses à des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories). Dix catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien, Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis sa création, 261 lauréats (dont 13 nouveaux en 2015) ont reçu la somme totale de 5 630 000 €, dont 255 000 € en 2015.

En 2015, la Fondation Jean-Luc Lagardère a par ailleurs poursuivi son soutien à l'Académie de France à Rome - la Villa Médicis et au programme culturel du Studio 13/16 au Centre Pompidou, destiné à un public d'adolescents. Elle a également noué un partenariat avec l'association Lire pour en sortir, qui place la lecture au cœur du processus de réinsertion des personnes détenues et avec l'École Miroir, une école gratuite de formation et de professionnalisation d'acteurs, de réalisateurs et d'auteurs issus de la diversité culturelle et sociale des quartiers populaires de la société française.

Présidé par Pierre Leroy, Co-gérant de Lagardère SCA, le jury de la troisième édition du Prix de la littérature arabe - composé d'éminentes personnalités du monde des médias, des arts et de la culture ainsi que de spécialistes du monde arabe - a récompensé l'écrivain saoudien Mohammed Hasan Alwan pour son roman *Le Castor*, publié aux éditions du Seuil. Une mention spéciale a également été attribuée à l'auteur yéménite Ali Al-Muqri pour son roman *Femme interdite*, publié aux éditions Liana Levi.

Créé en 2013 par la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe - présidé par Jack Lang - ce prix, doté de 10 000 € (5 000 € pour la mention spéciale), récompense un auteur issu d'un pays membre de la Ligue arabe dont l'ouvrage porte sur le thème de la jeunesse arabe.

Chez Lagardère Active, la Fondation Elle a entamé en 2015 son troisième « quinquennat » et soutenu financièrement onze projets⁽³⁾ dont cinq nouveaux : trois en France pour un montant de 78 300 € et huit à l'étranger pour un montant de 100 747 €.

Par ailleurs, sous le parrainage de Jean-Paul Gaultier, la 11^e édition du concours Elle Solidarité Mode a permis de financer les études de jeunes filles issues de milieux défavorisés dans de prestigieuses écoles de mode.

En avril 2015, la Fondation a également organisé pour le magazine *Elle* et en partenariat avec le Comptoir de l'Innovation, le premier prix Elle Impact², qui récompense une femme créatrice d'une entreprise sociale. En 2016, le prix, qui s'internationalise avec la participation d'une dizaine d'éditions locales de *Elle*, devient le Elle Women Impact.

Enfin la Fondation Elle a entraîné huit autres fondations d'entreprises dans la belle aventure de *Elles ont toute une histoire*, une série de programmes courts pour donner la parole à des femmes extraordinaires aux quatre coins du monde, réalisés par Nils Tavernier et diffusés en mars 2016 sur les chaînes de France Télévisions.

(1) Notamment les Directions RSE de TF1, Vivendi, France Télévisions, Bayard Presse, Havas...

(2) http://www.orse.org/rse_dans_le_secteur_des_medias-98.html.

(3) Un douzième projet a également été lancé en 2015 au Burkina Faso, qui fera l'objet d'un soutien financier en 2016.

A) PROMOTION DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE LA DIVERSITÉ DES CONTENUS, LIBERTÉ D'EXPRESSION, PLURALISME DES IDÉES

A.1 Stratégie

En tant que groupe de médias diversifié, Lagardère se doit d'assurer l'accessibilité de ses contenus à tous et plus particulièrement à ceux qui ne peuvent y avoir accès facilement, que ce soient pour des raisons d'éloignement géographique, de précarité sociale ou d'incapacité physique.

Diversité des contenus, pluralisme des idées, promotion et défense de l'écrit, de la lecture et des auteurs, lutte contre l'illettrisme, liberté d'expression sont autant de thématiques liées aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère.

A.2 Déploiement

En matière d'accessibilité

Les chaînes Jeunesse du Groupe (TiJi, Gulli, Canal J) vont au-delà des obligations fixées par le CSA en ce qui concerne le volume d'heures de programmes sous-titrés diffusés.

Par ailleurs, les trois chaînes diffusent régulièrement différents programmes d'apprentissage de la langue des signes, comme *Fais-moi signe*, *Mes tubes en signe* ou *Devine quoi*.

À cet égard, Lagardère Active a signé le 15 janvier 2015 la *Charte de qualité pour l'usage de la Langue des Signes Française dans les programmes télévisés*, qui pose des critères qualitatifs à respecter pour l'usage de la langue des signes à la télévision, autour du respect du sens du discours, de la bonne distinction des interlocuteurs en cas d'échanges complexes et de la bonne visibilité du professionnel (l'interprète en LSF).

Depuis 2008, Lagardère Publishing, via Audiolib, sa marque de livres audio, permet d'aider les malvoyants mais aussi les gens qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Par ailleurs, Audiolib améliore régulièrement l'accessibilité pour les malvoyants sur son site Internet.

En matière de promotion de la diversité des contenus ou de la diversité culturelle, chacune des branches témoigne à sa façon de l'expression de cet enjeu.

Que cela soit par la diversité des ouvrages publiés par Hachette, reflétant le pluralisme des opinions, dans une soixantaine de pays et une quinzaine de langues, par le nombre de pays de diffusion (180) des contenus audiovisuels produits par Lagardère Studios, par le nombre d'éditions de *Elle* dans le monde, par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (plus de 4 600 points de vente dans une vingtaine de pays) et la variété de produits distribués, ou encore par le nombre des talents sportifs et culturels représentés par Lagardère Sports and Entertainment, la diversité irrigue le groupe Lagardère.

L'Afrique a été en 2015 un terrain privilégié de déploiement des activités Médias du Groupe avec tout d'abord Gulli Africa, lancée en mars dans 22 pays en Afrique subsaharienne et francophone, avec une grille de programmes exclusifs en langue française, et un objectif de 30 % de contenus produits en Afrique dans les quatre ans.

De son côté, Lagardère Studios a concrétisé son engagement au sein d'une société de production sénégalaise et d'une société de distribution en Côte d'Ivoire, et envisage la création d'une académie pour former des réalisateurs et auteurs africains.

Enfin, LARI (Lagardère Active Radio International), après avoir lancé en 2014 Vibe Radio au Sénégal, poursuit sa stratégie d'implantation dans les pays africains, d'abord francophones, puis anglophones.

Cette promotion de la diversité a également des traductions en matière sociale et sociétale. Pour un groupe de médias, la diversité des équipes (voir § 5-3-2-1) en interne doit également se retrouver dans les contenus diffusés par ses différents supports, ainsi que sur ses antennes de radio et de télévision, pour lequel le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) exerce une vigilance particulière. Les engagements du pôle Radio TV pour l'année 2016 en matière de diversité ont comme chaque année été envoyés au CSA et les responsables ont été audités en novembre et décembre 2015.

En matière de représentation de la Diversité, les engagements pris pour l'année 2015 par les chaînes radio et télévision du Groupe en la matière ont été honorés.

Ainsi en est-il par exemple de Gulli, qui, de l'étape de la commande et de la mise en production des programmes jusqu'à la diffusion à l'antenne, s'est efforcée d'assurer une juste représentativité de la diversité des origines sociales et culturelles dans l'ensemble de ses émissions, fictions, animations, jeux...

Parmi les diverses initiatives hors antenne, Gulli, Canal J et TiJi ont par ailleurs organisé en juin 2015 dans le cadre du festival d'Annecy, avec le CNC⁽¹⁾ et les écoles d'animation, *les espoirs de l'animation*, sous le signe de « Tous égaux, tous différents ». Parmi les participants à cette édition, 60 % étaient des jeunes filles.

Le 9 mars 2016, à l'occasion de la journée de la femme, la chaîne June TV a diffusé un documentaire *Lucie à la conquête de l'Ouest*, mettant en scène le producteur Jérémy Michalak, accompagnant une jeune femme handicapée Lucie Carrasco dans un *road movie* plein d'humour et d'émotion traversant en fauteuil les États-Unis pour combattre les clichés et les idées reçues sur le handicap.

Le prix Gulli du roman 2015 a par ailleurs distingué *Dans les yeux d'Anouch* de Roland Godel, roman dont l'héroïne est une Arménienne chassée de chez elle qui trouve refuge en Turquie.

Tout au long de l'année 2015, Europe 1 a veillé à la représentation des différentes composantes de la société française aussi bien à travers ses intervenants (animateurs, journalistes, invités, auditeurs), que dans ses programmes ou par les sujets traités dans ses journaux et émissions. Les actions à l'antenne ont permis de mettre en exergue la richesse de la diversité de la société française, entendue comme la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale, des catégories socioprofessionnelles, des sexes (hommes et femmes) et du handicap. Gage de son engagement en la matière aux côtés de Virgin Radio et RFM, Europe 1 s'est réjouie de pouvoir diffuser, pour la première fois en radio, le spot réalisé et produit en faveur de la diversité du 11 au 14 juillet 2015.

Europe 1 a mené également plusieurs actions hors antenne en faveur de la diversité, à travers différents partenariats culturels et opérations spéciales, comme la retransmission du concert de la Tolérance, produit par Lagardère Studios, ou encore le soutien au Trophée des Femmes en Or, qui récompense des femmes émérites dans différents domaines et dont les actions, le parcours et l'engagement les rendent exceptionnelles et porteuses d'espoir aux yeux du public.

La liberté d'expression, c'est-à-dire le droit d'informer et d'être informé, conformément à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, est l'une des valeurs fondamentales de la démocratie et du groupe Lagardère.

Ainsi, le réseau de points de vente Relay soutient chaque année l'engagement de l'association Reporters sans frontières pour la liberté d'expression en vendant au profit de celle-ci leur album de photos annuel. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques.

(1) CNC : Centre national du cinéma et de l'image animée.

Hachette participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du Pen Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde.

L'année 2015 et ses tragédies ont été l'occasion de manifester à plusieurs reprises l'attachement du Groupe à la liberté d'expression.

En janvier, le prix Jean-Luc Lagardère du journaliste de l'année, a été remis à la rédaction de *Charlie Hebdo* par le jury dont Georges Wolinski était membre.

Le Livre de Poche a par ailleurs réuni 60 écrivains autour de la défense de la liberté d'expression dans un ouvrage mêlant textes classiques fondamentaux et paroles d'auteurs contemporains, dont l'intégralité des bénéfices a été reversée à *Charlie Hebdo*.

Sous la houlette du Syndicat national de l'édition (SNE) et avec la participation gracieuse de l'imprimeur, du papetier et du distributeur (Hachette), plusieurs éditeurs, dont Hachette, se sont associés à la publication d'un ouvrage collectif, *La BD est Charlie*, rassemblant 183 dessins offerts par 173 dessinateurs de presse et auteurs de BD.

Toujours pour promouvoir la liberté d'expression, les Éditions du Chêne ont publié en format de poche *La Déclaration universelle des droits de l'homme illustrée*, ainsi qu'un beau livre, intitulé *Déclaration universelle des droits de l'homme illustrée. Rien à déclarer ? Si ! Les droits de l'homme*, tandis que le Livre de Poche publiait en janvier 2016 *Lettres à la France*, « pour réaffirmer notre rôle dans la transmission des valeurs universelles qui nous unissent ».

A.3 Performance

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Nombre de nouveaux ouvrages publiés dans le catalogue Audiolib au cours de l'année	Nb	78	70	55
Nombre de titres disponibles dans le catalogue Audiolib à fin d'année	Nb	458	380	310
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Gulli consacré à des programmes sous-titrés	%	30,4	30,01	40,80
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Canal J consacré à des programmes sous-titrés	%	46,3	47,14	41,85
Nombre d'heures de programmes sous-titrés et dédiés à l'univers des sourds et malentendants sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	6 521	6 460	-

B) ÉDUCATION, PROTECTION, ACCOMPAGNEMENT DE LA JEUNESSE, PROMOTION DE LA LECTURE, ÉDUCATION AUX MÉDIAS

B.1 Stratégie

La protection de la jeunesse relève de la responsabilité sociale d'une entreprise de médias comme Lagardère, créatrice et productrice de contenus destinés aux jeunes publics sur de nombreux supports. Certains d'entre eux (comme la Télévision) font l'objet d'une régulation rigoureuse depuis longtemps en la matière, d'autres (comme l'Internet) imposent une vigilance au quotidien.

Les diffuseurs TV et radio de Lagardère veillent ainsi au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent notamment les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

Au-delà des réglementations, ces questions de protection et d'éducation constituent des préoccupations de premier ordre pour tous les médias du Groupe, notamment pour les chaînes Jeunesse de Lagardère en raison de la spécificité de leur ciblage et de la relation de confiance de grande qualité qui les unit aux enfants, tout autant qu'aux parents et/ou aux éducateurs.

Le groupe Lagardère rappelle par ailleurs dans son Code de Déontologie qu'il considère comme fondamentaux le respect et la promotion de certains textes à valeur universelle parmi lesquels figure la Convention fondamentale de l'OIT relative à l'abolition effective du travail des enfants. Le Groupe s'engage également à respecter les Principes directeurs de l'Unicef sur les droits de l'enfant et les entreprises.

L'Union européenne définit l'éducation aux médias comme « la capacité à accéder aux médias, comprendre et apprécier, avec

un sens critique, les différents aspects de leurs contenus et à communiquer dans divers contextes, tous médias inclus. Elle concerne en outre tous les contenus informatifs et créatifs, c'est-à-dire les textes, images, sons et messages qui constituent au quotidien un aspect important de la culture contemporaine ».

Formation du sens critique, utilisation responsable des contenus, aptitude à décrypter constituent des enjeux de responsabilité sociétale pour une entreprise de médias comme Lagardère.

B.2 Déploiement

Au-delà de leur activité d'éditeur (dans le secteur de la Littérature jeunesse et des manuels éducatifs sur tous les marchés), Hachette et Hatier s'engagent au sein de l'association Savoir Livre (en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture), qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif, au travers d'études et d'enquêtes ou encore de colloques ou de débats, visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants.

Parallèlement aux actions de cette association, les éditeurs Jeunesse de Lagardère Publishing animent de nombreux sites destinés aux jeunes. Ainsi, Hatier édite le site Annabac.com, l'un des sites Internet les plus consultés par les élèves (4,3 millions de visiteurs uniques en 2015) durant leurs années de scolarité. Ce site propose conseils et ressources pour réussir son collège, son lycée et son orientation.

Hatier a également créé en 2013 Le Tremplin Prépacab, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Depuis 2013, plus de 1 500 lycéens ont participé au Tremplin.

Chez Lagardère Active, tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes Jeunesse de Lagardère font l'objet d'un suivi attentif de la part de la Direction Générale concernée. Ce travail est effectué en amont, au niveau de l'établissement des

personnages, des scénarios, du co-contrôle des dialogues, du graphisme...

En décembre 2015, la chaîne Gulli a par ailleurs adopté une Charte déontologique (qui intègre notamment les nouveaux moyens de diffusion de ses contenus sur les plates-formes numériques), après l'approbation de son Comité d'éthique composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants qui sont chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

Outre le respect des obligations légales et réglementaires liées à son statut de chaîne jeunesse, cette nouvelle Charte déontologique présente une liste d'engagements particuliers, en matière de respect de la langue française par exemple, ou encore de citoyenneté, de représentation de la parité et de la diversité, de sensibilisation au développement durable.

Les radios et régies publicitaires du Groupe, quant à elles, se mobilisent en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots sur les antennes et/ou la mise en place de bannières publicitaires sur les sites Internet pour des associations consacrées à la défense de cette cause.

En matière de lutte contre l'obésité, les chaînes Jeunesse du Groupe s'engagent en matière de promotion d'une alimentation saine et équilibrée, participant ainsi, auprès de leurs jeunes téléspectateurs, à la lutte contre l'obésité. À ce titre, elles ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'une nouvelle Charte alimentaire conclue en novembre 2013 et entrée en vigueur en janvier 2014 pour une période de cinq ans.

En novembre 2013, le CSA a lancé le site Internet <http://education-medias.csa.fr/>, une plate-forme d'éducation aux médias destinée

au grand public, à laquelle certains médias du groupe Lagardère (notamment Europe 1 et Gulli) ont contribué.

En mars 2015, Europe 1 et Gulli se sont associés comme en 2014 pour participer à la 26^e *Semaine de la presse et des médias dans l'école*, manifestation orchestrée par le Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information (Clemi) et le ministère de l'Éducation nationale pour permettre aux enfants de comprendre le système des médias, former leur jugement critique, développer leur goût pour l'actualité et forger leur identité de citoyen. Les deux médias du groupe Lagardère ont ainsi invité dans leurs locaux 150 enfants entre 10 et 14 ans, venus de toute la France pour une découverte de l'univers de la radio et de la télévision à travers diverses activités et expériences.

En matière de promotion de la lecture, au-delà de l'activité d'édition de Hachette Livre, qui est par essence une incitation permanente à la lecture, et de son implication via le SNE (Syndicat national de l'édition), à toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, de nombreux prix et concours littéraires sont organisés par les différentes entités du groupe Lagardère pour encourager l'ensemble des publics à lire. Ainsi en est-il par exemple du Grand prix des lectrices de *Elle*, du prix du Roman Version Femina, du prix Gulli du roman ou encore du prix Relay des voyageurs.

Les chaînes Jeunesse sont également impliquées dans la promotion de la lecture, en diffusant par exemple des programmes d'apprentissage de la lecture ou de lecture à l'antenne de contes pour enfants.

B.3 Performance

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Nombre d'heures de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	536h	330h18	314h49
Nombre d'heures cumulées de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse depuis 2009	Heure	2 040h	1 506h37	1 176h19
Nombre de visiteurs uniques sur le site Annabac.com au cours de l'année	Million	4,3	3,8	-
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0

C) SENSIBILISATION AUX SUJETS DE SOCIÉTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

C.1 Stratégie

Par ailleurs, les médias, via leurs contenus, peuvent contribuer à donner à leurs publics des clés de compréhension des grands enjeux de société contemporains (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme...). Pourvoyeurs d'information directe ou indirecte, les médias disposent d'un pouvoir d'influence qui se situe au cœur de l'enjeu de sensibilisation du public.

C.2 Déploiement

L'année 2015, qui s'est terminée par la Conférence sur le climat (COP21) organisée à Paris a donné à cette responsabilité spécifique du groupe Lagardère une dimension particulière. L'ensemble des Médias de Lagardère Active, ainsi que sa régie publicitaire, Lagardère Publicité, se sont en effet mobilisés pour l'événement.

Indépendamment des contenus produits par les magazines d'information du Groupe, celui-ci a organisé à destination des salariés des actions de sensibilisation (quiz, challenge, conférences) aux enjeux du changement climatique.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a de son côté soutenu l'exposition Empreinte, sur les expériences écologiques réussies à travers le monde.

C.3 Performance

Europe 1 a multiplié les événements spéciaux avant, pendant et après la COP21 : journée spéciale à l'île de Sein menacée par la montée du niveau de la mer, matinale spéciale climat en direct de Pékin, journée spéciale d'anticipation... Le tout parachevé par l'organisation des Trophées de l'environnement qui ont récompensé sept initiatives écologiques porteuses de solutions. Du côté des magazines, l'édition spéciale d'un *Elle love la planète*, rond, avec Mélanie Laurent en rédactrice en chef engagée, a marqué les esprits. Et *Paris Match* a conclu six mois de dossiers autour de son *Appel de la Terre* par un ouvrage *Ma terre en photos*, avec des photos de photographes professionnels et amateurs, qui a été offert aux chefs d'État présents à la COP21.

L'exposition Empreinte à la Mairie de Paris, dont les affiches ont été exposées dans les magasins Relay, a également fait l'objet d'un livre aux Éditions du Chêne.

5.3.2.4 RENFORCER L'ÉCO-RESPONSABILITÉ DES ACTIVITÉS

Si le fait que le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire tend à limiter ses impacts environnementaux directs (au-delà de ceux engendrés par le papier), le respect de l'environnement et plus largement l'éco-responsabilité de ses activités représente néanmoins un enjeu de RSE important pour le Groupe.

Dans cet esprit, il s'engage d'abord à ce que le développement et la croissance de ses activités n'entrent nullement en conflit avec cet environnement, en veillant à respecter les réglementations internationales, nationales et locales en vigueur, quels que soient les pays d'implantation.

Le Groupe et ses branches organisent ensuite en leur sein, la gestion de cet enjeu d'éco-responsabilité, et notamment les actions de sensibilisation et de formation permettant à leurs collaborateurs de maîtriser les enjeux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

Si les activités papier – qui concernent deux des branches du Groupe – sont au cœur de plusieurs enjeux écologiques (le changement climatique, la préservation des ressources naturelles, ou encore la gestion des déchets), les deux thématiques privilégiées par le Groupe dans ses actions sont la lutte contre le changement climatique et la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement.

A) LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

A.1 Stratégie

La lutte contre le changement climatique passe par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, dont les sources peuvent être diverses : consommation d'énergie dans les différents lieux d'implantation, déforestation, production, transports...

Elle passe également par la politique de gestion responsable du papier, qui tend notamment à limiter les émissions émises tout au long du cycle de vie de celui-ci.

A.2 Déploiement

Dans les bureaux

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO₂, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont le cœur du système s'appuie sur un bouquet énergétique combinant plusieurs sources d'énergie (chiffres 2013) : 64 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel et cogénération de gaz (25 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (39 %), les 36 % restants étant produits à partir de charbon (24 %) et de fuel TTBTs (Très Très Basse Teneur en Soufre, 12 %).

Ainsi, le siège social du groupe Lagardère a, depuis plusieurs années, fait le choix de ce mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris).

L'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves depuis avril 2015 a obtenu la certification NF Bâtiments tertiaires-Démarche HQE et le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK, à Carmelite House, est pour sa part certifié BREEM et Hachette Book Group a pour sa part enregistré, pour ses bureaux de New York, une baisse de 70 % de ses consommations d'énergie en 2015.

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

Lors de son déménagement à Boulogne, Lagardère Studios a également fait le choix d'un immeuble labellisé HQE et BBC (Bâtiment Basse Consommation).

Chez Lagardère Sports and Entertainment, le site de La Croix Catelan, la salle de spectacles des Folies Bergère et le Casino de Paris ont également recours au chauffage urbain.

Au cours de l'année 2015, le groupe Lagardère a entamé la réalisation en France de 43 audits énergétiques. Cette initiative, conduite par les directions de l'immobilier et du développement durable en coopération avec les quatre branches du Groupe permet de répondre aux obligations de la Directive européenne sur l'efficacité énergétique et d'anticiper celles de la loi sur la transition énergétique.

Dans les activités

Indépendamment des réductions des émissions de GES liées aux consommations d'énergie de ses bureaux, **Lagardère Publishing** est engagé dans un ambitieux programme, Cap Action Carbone, de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses activités d'édition de livres. Depuis trois ans maintenant, Lagardère Publishing fait figurer sur ses ouvrages francophones deux indications importantes : la nature du papier sur lequel ils sont imprimés, lorsque celui-ci est certifié ou recyclé, et leur empreinte carbone individualisée.

La branche a ainsi réalisé trois Bilans Carbone[®], en Scope 3, le premier en 2008, le second en 2012, le dernier sur l'année 2015. Contrairement aux Scopes 1 et 2 (qui répondent à l'obligation légale), le Scope 3 intègre les émissions liées aux produits vendus – en l'occurrence des livres – et remonte donc jusqu'à l'origine de la chaîne de valeur, qui commence avec les forêts dont on tire le bois qui fournit la fibre, se poursuit avec le papier, l'impression et le transport, avant d'entrer dans le périmètre de Hachette Livre proprement dit (stockage, distribution, diffusion, vie de bureau...).

La méthode de comptage doit être mise à jour en continu de façon à la rendre cohérente avec les autres méthodes internationales, quitte à réviser à la hausse ou à la baisse les bilans précédents afin de rendre la comparaison significative. Ainsi, le bilan de 2012, qui ressortait à 196 000 teq CO₂, est passé à 189 000 teq CO₂ en tenant compte des nouveaux critères.

Cela n'a pas empêché les efforts de Hachette Livre de se traduire par une réduction de 10 % de ses émissions de GES entre 2012 et 2015, à 169 000 teq CO₂.

Cette nouvelle diminution significative, venant après une réduction de 16 % entre 2009 et 2012, est principalement le fruit d'efforts de rationalisation dans le domaine des tirages et des réimpressions. L'empreinte carbone moyenne d'un ouvrage est désormais de 1,03 keq CO₂.

Si l'approvisionnement de son papier en bois issu de forêts gérées durablement (voir ci-dessous) contribue à lutter contre le changement climatique, la technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à limiter les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue s'est encore agrandi en 2015.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de librairies une première sélection de 100 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF.

Lagardère Active, en parallèle de sa démarche sur le papier, recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en GES (train ou bateau, lorsque cela est possible).

Par ailleurs, grâce aux moyens et ressources de la Direction des Technologies, les principaux flux physiques nécessaires aux opérations métiers ont été transformés en flux numériques utilisant des circuits de transfert et de validation électroniques. Une initiative qui permet de réduire les transports de documents ou de supports physiques, de rationaliser les circuits de validation et d'augmenter l'efficacité de ces opérations. Cette numérisation est mise en œuvre aussi bien pour des applications financières et achats que pour les flux des rédactions presse et multimédia (chemin de fer électronique, intégration du prépresse numérique), de la régie

publicitaire (échanges des créations publicitaires numérisées pour la presse et l'audiovisuel, portail de récupération des publicités parues dans la presse, échange de données informatisées) ou des chaînes de télévision (envoi de supports de production et de supports publicitaires sans cassette).

Chez **Lagardère Travel Retail**, le réaménagement des magasins Relay en France a été l'occasion de tester sur une trentaine d'entre eux le principe d'*upcycling*, qui a permis, en réutilisant les structures existantes pour les transformer en équipements adaptés à la nouvelle offre des mix produits, de limiter les émissions de gaz à effet de serre, de gagner du temps et de réduire les coûts.

Un effort est également fait sur le plan du transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Aelia dispose ainsi désormais d'une flotte de douze véhicules hybrides.

A.3 Performance

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France + Europe de l'Ouest en 2015

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (kWh)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2015	12 388 715	2 699 245	26 713 516	1 811 817
	2014	12 159 065	3 650 804	26 763 170	2 394 711
Lagardère Travel Retail	2015	7 398 909	421 245	67 517 122	106 393
	2014	14 738 827	3 692 519	46 470 843	152 000
Lagardère Active	2015	2 433 763	162 062	18 351 073	2 447 425
	2014	4 777 040	37 538	21 128 545	1 463 000
Lagardère Sports and Entertainment	2015	5 813 072	53 919	4 242 181	642 234
	2014	3 269 456	2 535 370	4 495 733	1 411 770
Hors Branches	2015	0	0	1 016 341	340 000
	2014	15 837	5 507	5 018 339	400 000
Total	2015	28 034 459	3 336 471	117 840 234	5 347 869
	2014	34 960 225	9 921 738	103 876 630	5 821 481

Entre 2014 et 2015, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie. Globalement, les consommations d'énergie du Groupe en France et en Europe de l'Ouest ont eu tendance à diminuer sauf pour l'électricité. Cela s'explique par un changement de périmètre (voir ci-dessous).

Chez Lagardère Publishing, la forte diminution de la consommation de chauffage urbain s'explique par le déménagement du siège français de la branche, qui était le plus gros consommateur de ce type d'énergie.

Chez Lagardère Travel Retail, la hausse des consommations d'électricité se situe en France, consécutivement à la réintégration dans le périmètre de reporting des points de vente de la joint-venture avec la SNCF.

Chez Lagardère Active, la baisse des consommations de gaz est compensée par la hausse des consommations de chauffage urbain.

Enfin, l'origine de la chute des consommations de fioul et de l'augmentation des consommations de gaz chez Lagardère Sports

and Entertainment se situe en France, au Lagardère Paris Racing. Le site ayant connu d'importants travaux de rénovation en 2014, les chaudières à gaz avaient été remplacées par des chaudières à fioul temporaires. Les travaux ayant pris fin en 2015, les chaudières à gaz ont pu être réinstallées.

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

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

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France + Europe de l'Ouest (en t_{eq} CO₂)

Branche	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2015	2 291,91	718,00	3 009,91	4 936,94	348,89	5 285,82	8 295,74
	2014	2 644,40	2 135,09	4 779,49	6 603,46	466,97	7 070,43	11 849,92
Lagardère Travel Retail	2015	1 368,80	112,05	1 480,85	13 833,21	20,75	13 853,95	15 334,80
	2014	3 162,89	1 195,85	4 358,74	7 645,75	29,64	7 675,39	12 034,13
Lagardère Active	2015	450,25	43,11	493,35	4 013,55	700,35	4 713,90	5 207,26
	2014	1 045,80	12,39	1 058,19	4 408,56	364,29	4 772,85	5 831,04
Lagardère Sports and Entertainment	2015	1 079,76	14,34	1 094,10	656,68	300,88	957,56	2 051,66
	2014	715,14	836,48	1 551,62	634,09	572,42	1 206,51	2 758,13
Hors Branches	2015	0,00	0,00	0,00	79,27	66,30	145,57	145,57
	2014	3,47	17,90	21,37	391,43	78,00	469,43	490,80
Total	2015	5 190,71	887,50	6 078,21	23 519,65	1 437,16	24 956,81	31 035,03
	2014	7 571,70	4 197,71	11 769,41	19 683,29	1 511,32	21 194,61	32 964,02

Au même titre que les consommations d'énergie de 2015 sur le périmètre France et Europe ont globalement diminué, les émissions de gaz à effet de serre liées à ces consommations ont elles aussi baissé en 2015.

Lagardère étend progressivement le périmètre de publication de ses consommations d'énergie en dehors de la France. Pour 2015, le Groupe affiche les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de son périmètre Europe de l'Est (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie).

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Est en 2015

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (kWh)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2015	0	0	0	0
Lagardère Travel Retail	2015	1 764 694	1 201 081	39 510 975	3 526 391
Lagardère Active	2015	635 493	236 627	2 324 135	138 425
Lagardère Sports and Entertainment	2015	1 850 704	134 935	2 850 579	16 668
Total	2015	4 250 891	1 572 643	44 685 689	3 681 484

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Est en 2015 (en teq CO₂)

Branche	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lagardère Travel Retail	2015	326,47	319,49	645,96	26 761,90	4 052,67	30 814,58	31 460,53
Lagardère Active	2015	117,57	62,94	180,51	1 546,10	0,00	1 546,10	1 726,60
Lagardère Sports and Entertainment	2015	342,38	35,89	378,27	910,59	24,64	935,23	1 313,50
Total	2015	786,41	418,32	1 204,74	29 218,59	4 077,31	33 295,90	34 500,64

Les fortes émissions de gaz à effet de serre de Lagardère Travel Retail en Europe de l'Est sont évidemment liées aux fortes consommations d'électricité mais s'expliquent surtout parce que, dans ces pays, les facteurs d'émission de cette énergie sont en moyenne plus élevés qu'en Europe de l'Ouest (en Pologne, où l'électricité compte pour près de la moitié des consommations électriques d'Europe de l'Est, le facteur d'émission est dix fois plus élevé qu'en France, où l'électricité compte pour 60 % des consommations d'Europe de l'Ouest).

B) LA RESPONSABILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

B.1 Stratégie

Le groupe Lagardère dispose d'une Politique Achats en vigueur depuis 2008. Lors de sa révision en 2013, cette Politique Achats a laissé place à une Politique Achats Responsables. Cette nouvelle politique promeut notamment auprès des acheteurs du Groupe le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

En parallèle de la Politique Achats Responsables, qui pose les principes de base que chaque collaborateur concerné doit appliquer et mettre en œuvre, le groupe Lagardère dispose également, depuis 2005, d'une Charte à destination des fournisseurs. Mise à jour en 2012 et rebaptisée Charte fournisseur responsable, elle s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Pacte mondial. Depuis 2013, cette Charte est systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe.

Même si les activités liées à la presse et aux magazines sont en décroissance au sein de la branche Lagardère Active, le groupe Lagardère est pleinement conscient que le papier reste un enjeu environnemental de tout premier plan. Ainsi, le Groupe est depuis longtemps engagé dans une rigoureuse politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

B.2 Déploiement

En ce qui concerne l'évaluation des fournisseurs, le groupe Lagardère a signé fin 2014, un contrat cadre avec Ecovadis, qui fournit une plate-forme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs. Les premières évaluations de fournisseurs (164) se sont progressivement mises en place au cours de l'année 2015. Ecovadis envoie des questionnaires RSE très détaillés aux fournisseurs que nous avons sélectionnés, en demandant des preuves documentaires à l'appui de leurs réponses. Après analyse, Ecovadis évalue ces fournisseurs et leur attribue une note. Les acheteurs concernés utilisent désormais ces notes dans le choix de nouveaux fournisseurs ou dans le pilotage de fournisseurs actifs.

Lagardère Publishing mène par ailleurs une politique de sensibilisation environnementale et sociale auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. En ce qui concerne les exigences en matière de système de management environnemental, 90 % des papetiers de Lagardère Publishing et 99,5 % des papetiers de Lagardère Active sont certifiés ISO 14001.

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing portent en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe. La plupart des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en termes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat cadre incluant un volet social.

En ce qui concerne spécifiquement ses productions en Asie de livres édités en langue française, Lagardère Publishing fait appel à des imprimeurs qui à 90 % ont signé la Charte fournisseur responsable ou sont certifiés OHSAS 18001. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent plus de 80 % des travaux d'impression actuellement réalisés.

Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant des imprimeurs français et européens de Lagardère Publishing ont aussi signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

Enfin, conformément à la Charte fournisseur responsable (appelée Code d'Éthique chez Hachette Collections), qui prévoit que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant, Hachette Collections

a réalisé quatre audits dans deux usines en 2015. Une usine a été déréferencée suite à des non-conformités majeures lors du deuxième audit.

En ce qui concerne les achats de papier, Lagardère cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible.

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres rentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papiers qui ne répondaient pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement...).

Depuis 2010, Lagardère Active s'est engagée dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier. À l'issue de ce processus (arrivé à terme au début de l'année 2011), la branche a obtenu de pouvoir apposer le logo de certification, dans l'ours ou le sommaire de ses magazines. Ce processus fait désormais l'objet d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé⁽¹⁾.

Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de

volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise plutôt du papier certifié.

B.3 Performance

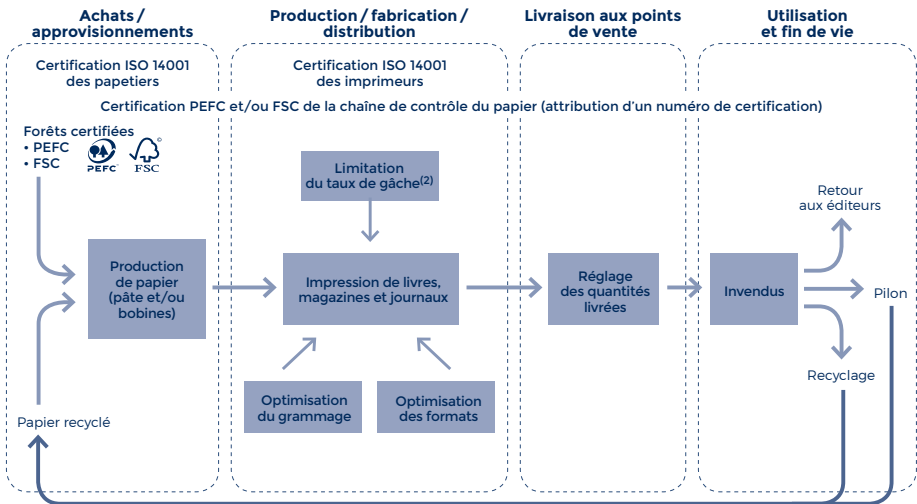
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée.

Une forêt gérée durablement se définit par le fait que la quantité de bois coupée chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année. Cela garantit le maintien du stock de carbone dans la forêt, ce qui n'est pas le cas si la forêt est surexploitée, ou quand il y a déforestation.

Une gestion forestière durable implique donc une maîtrise des ressources de la forêt, mais va aussi au-delà. Bien d'autres critères que le seul carbone sont ainsi pris en compte, notamment la fonction productive de la forêt, la diversité biologique, les fonctions protectrices de la forêt, la santé et la vitalité de la forêt. Acheter du papier certifié a donc également des conséquences sur la préservation de la biodiversité.

Cet usage responsable des ressources naturelles contribue ainsi à l'élimination progressive de tout impact négatif des activités du Groupe sur les forêts menacées.

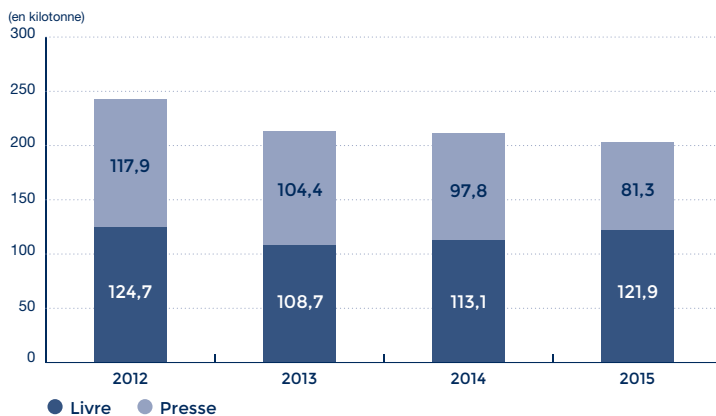
Le cycle du papier



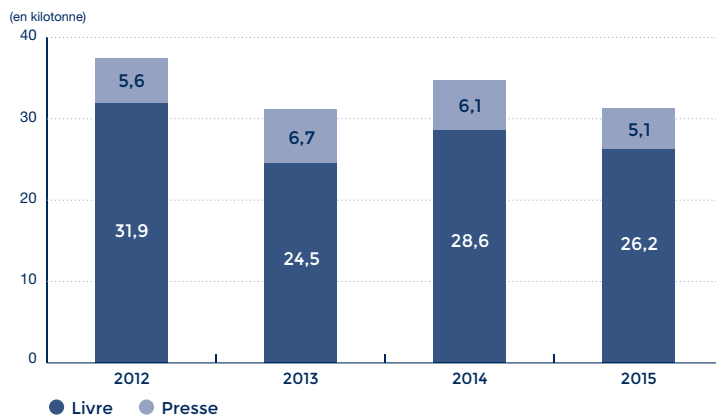
(1) Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donne une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestations jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine, qui est alors certifié sous un numéro propre.

(2) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

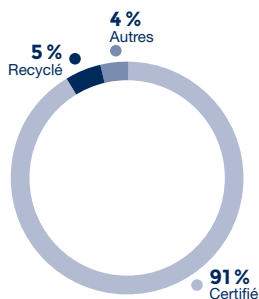
Poids total du papier acheté en propre par Lagardère



Poids total du papier fourni par les imprimeurs



Répartition du papier acheté et fourni en 2015



Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	203,2	210,9	213,1
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	234,5	245,6	244,3
Part du papier certifié	%	91	88	88
Part du papier recyclé	%	5	4	4
Nombre de magazines certifiés PEFC	Nb	28	29	37
Nombre de pages de publicité accordées à Ecofolio dans les magazines de Lagardère Active	Nb	42	68	70
Nombre de Chartes fournisseur responsable actives à fin d'année	Nb	248	-	-
Nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31 décembre 2015	Nb	164	-	-
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	50	48	-
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Active	%	25	22	-
Part des papetiers certifiés ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	90	78	97
Part des papetiers certifiés ISO 14001 – Lagardère Active	%	99,5	99	99

5.3.3 LE SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS REQUISES PAR LA LOI

Au-delà des informations fournies au titre des quatre enjeux stratégiques (voir § 5-3-2), dont certaines figurent sur la liste de l'article R-225-105-1 du Code de commerce (comme l'atteste

la table de concordance en fin de chapitre), le texte ci-dessous rassemble dans cette partie 5-3-3, les autres informations requises par la loi, dans les trois domaines social, environnemental et sociétal.

5.3.3.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

Répartition des effectifs permanents par tranches d'âge

Branche	- de 30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	+ de 60 ans	Total
Lagardère Publishing	1 116	1 772	1 811	1 378	280	6 357
Lagardère Travel Retail	5 083	3 920	3 258	2 087	438	14 786
Lagardère Active	429	1 095	986	541	56	3 107
Lagardère Sports and Entertainment	374	561	306	110	33	1 384
Hors Branches	21	36	41	37	15	150
Groupe 2015	7 023	7 384	6 402	4 153	822	25 784
Pourcentage	56 %		25 %	19 %		100 %

Entrées / sorties de personnel

Le groupe Lagardère accorde une certaine importance aux indicateurs des entrées et sorties de salariés, qui permettent de rendre compte de sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

Répartition des entrées et sorties de salariés par type

Branche	Embauches	Transformation	Mobilités internes	Promotions	Total
Lagardère Publishing	575	164	73	118	930
Lagardère Travel Retail	4 564	241	18	228	5 051
Lagardère Active	199	160	31	54	444
Lagardère Sports and Entertainment	211	62	27	50	350
Hors Branches	11	4	3	2	20
Groupe 2015	5 560	631	152	452	6 795
Groupe 2014	3 995	318	251	653	5 217

Branche	Démissions	Départs à la retraite	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Ruptures avec accord amiable	Raison autre	Total
Lagardère Publishing	405	77	68	84	40	74	748
Lagardère Travel Retail	2 582	47	208	590	1 353	652	5 432
Lagardère Active	116	17	86	103	176	53	551
Lagardère Sports and Entertainment	154	3	43	32	40	40	312
Hors Branches	4	5	1	1	5	2	18
Groupe 2015	3 261	149	406	810	1 614	821	7 061
Groupe 2014	2 550	147	584	886	1 007	887	6 061

En 2015, la grande majorité des entrées dans le Groupe concernent des embauches effectuées à l'extérieur de l'entreprise et des transformations de contrat non permanent en contrat permanent (91 % des entrées contre 83 % en 2014). Les mobilités et promotions ont quant à elles baissé de moitié, passant de 17 % des entrées en 2014 à 9 % en 2015.

La majorité des mouvements d'entrées-sorties de salariés se concentrent sur la branche Lagardère Travel Retail qui rassemble des métiers à vocation commerciale et donc bien plus soumis au turnover que d'autres métiers du Groupe.

Rémunérations, couverture sociale

La gestion des rémunérations et de leur évolution est un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe étant de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée.

En matière de rémunération, 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.

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

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA.

Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de "stock-options".

Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution Gratuite d'Actions (cf. rapports spéciaux de la Gérance).

Enfin, si une grande liberté est donnée aux branches pour mettre en place une politique de rémunération adaptée à leurs métiers et à leur environnement, le Groupe s'attache à ce que chaque entité s'acquitte des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lequel elle est implantée.

En matière de couverture sociale, l'ensemble des collaborateurs du Groupe situés en France bénéficient de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Salaire annuel brut moyen par statut et par zone géographique (en €)

Continents	Cadres exécutifs	Cadres	Journalistes/ Photographes	Autres salariés
France	201 739	54 358	63 458	23 984
Europe sans la France	137 161	49 944	22 110	24 336
Continent américain	294 361	81 783	NA	29 472
Asie-Océanie	227 764	63 993	34 320	30 884
Afrique	85 524	46 203	NA	8 764
Moyenne Groupe 2015	177 875	55 470	55 792	25 676
Moyenne Groupe 2014	179 532	57 749	53 891	25 187

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

Organisation du dialogue social

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

Le Groupe dispose d'interlocuteurs indépendants et librement élus représentant les collaborateurs. Il peut ainsi établir un dialogue régulier notamment sur les sujets concernant les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi.

Il respecte dans tous les pays les règles permettant aux collaborateurs de s'organiser et de constituer leurs propres instances de représentation.

Dans ce cadre, le groupe Lagardère s'attache aussi à respecter et promouvoir la convention fondamentale de l'OIT concernant la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

Sur le plan du dialogue social, au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif, deux Comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Après son renouvellement au 1^{er} juillet 2015, la France détient 13 sièges et dix pays européens – Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 17 sièges restants.

En juillet 2017, ces deux instances seront renouvelées.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Au cours de l'année 2015, et comme chaque année, deux réunions ordinaires du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen ont eu lieu. Elles ont permis de faire un bilan de l'activité de chaque branche, mais également d'aborder leurs stratégies.

L'actualité sociale du Groupe a par ailleurs continué à être active au cours de cet exercice. En effet, le projet de cession de l'activité de Distribution de la branche Lagardère Travel Retail est toujours en cours entraînant la poursuite d'échanges entre les partenaires sociaux du groupe Lagardère : ainsi, une réunion extraordinaire du Comité d'Entreprise Européen a permis aux partenaires sociaux d'être tenus informés de l'avancée de ce projet.

Accords collectifs signés au cours de l'exercice et accords en vigueur⁽¹⁾

Continents	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	549	46
Europe sans la France	105	20
Continent américain	9	6
Asie-Océanie	2	0
Groupe 2015	665	72
Groupe 2014	680	84

(1) Au 31 décembre 2015.

Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2015	51 %	61 %	33 %	62 %	78 %	31 %	73 %
Groupe 2014	46 %	66 %	27 %	55 %	70 %	35 %	72 %

En matière de représentation du personnel

Proportion de salariés disposant d'une représentation du personnel

Groupe 2015	71 %
Groupe 2014	74 %

L'organisation du temps de travail

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents, ainsi qu'au travail temporaire.

De même, ses activités dans l'Édition, la Presse, la Production audiovisuelle et la Production de spectacles vivants amènent le groupe Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs occasionnels (comme les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'événements ou d'hospitalités).

Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Au niveau des indicateurs liés à l'organisation du travail, le groupe Lagardère s'attache à avoir un suivi précis du niveau d'utilisation des moyens de flexibilité du travail comme le recours aux heures supplémentaires, l'intérim et les contrats non permanents.

Il convient donc de souligner à ce sujet que le total des effectifs non permanents et intérimaires représente 12,3 % (contre 11,98 % en 2014) des effectifs totaux du groupe Lagardère.

Enfin, le Groupe conserve une attention particulière sur le nombre total de salariés à temps partiel.

Durée moyenne quotidienne et annuelle de travail

Zone géographique	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Groupe 2015
Jours travaillés par an	219,3	240,6	250,0	252,4	286,0	234,6
Heures travaillées par jour	7,1	7,9	7,6	8,0	8,0	7,6
Heures travaillées par an	1 565,1	1 902,8	1 892,9	2 018,7	2 288,0	1 782,1

Effectifs non permanents⁽¹⁾ en Équivalents Temps Plein⁽²⁾

Branche	2015	2014
Lagardère Publishing	346,90	350,17
Lagardère Travel Retail	1 585,49	1 479,96
Lagardère Active	299,06	249,79
Lagardère Sports and Entertainment	170,94	123,10
Hors Branches	5,88	3,19
Groupe	2 408,27	2 206,21

(1) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

(2) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année (2014), en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année ; ainsi, un salarié à mi-temps présent 6 mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 X 0,50) ; cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

Salariés dits « occasionnels⁽¹⁾ » en Équivalents Temps Plein

Branche	2015	2014
Lagardère Publishing	16,90	23,61
Lagardère Travel Retail	471,00	19,00
Lagardère Active	1 049,63	1 091,84
Lagardère Sports and Entertainment	1 043,08	152,73
Hors Branches	25,00	1,90
Groupe	2 605,61	1 289,08

Nombre d'heures supplémentaires réalisées au cours de l'année

Branche	Nombre d'heures	ETP
Lagardère Publishing	117 792,17	67,89
Lagardère Travel Retail	457 398,79	263,63
Lagardère Active	9 083,74	5,24
Lagardère Sports and Entertainment	7 522,35	4,34
Hors Branches	35,83	0,02
Groupe 2015	591 832,88	341,11
Groupe 2014	476 552,00	274,67

Nombre d'heures d'intérim⁽²⁾ au cours de l'année

Branche	Nombre d'heures	ETP
Lagardère Publishing	814 694,92	469,56
Lagardère Travel Retail	609 404,20	351,24
Lagardère Active	33 698,80	19,42
Lagardère Sports and Entertainment	104 204	60,06
Hors Branches	113	0,07
Groupe 2015	1 562 114,92	900,35
Groupe 2014	1 573 375,73	906,84

Pourcentage de salariés à temps partiel

Branche	Femmes	Hommes	Total
Lagardère Publishing	13 %	2 %	8 %
Lagardère Travel Retail	23 %	14 %	20 %
Lagardère Active	10 %	5 %	8 %
Lagardère Sports and Entertainment	17 %	8 %	11 %
Hors Pôle	9 %	7 %	8 %
Groupe 2015	19 %	9 %	15 %
Groupe 2014	16 %	10 %	14 %

(1) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées et qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

(2) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

Hygiène, santé et sécurité au travail

Les activités du groupe Lagardère relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites. Toutefois, les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont une « culture sécurité » plus importante que les autres entités du Groupe.

Chacune des branches mène par ailleurs une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

Le groupe Lagardère s'attache, en matière de sécurité, à suivre précisément les indicateurs liés à l'absentéisme maladie ainsi que l'ensemble des indicateurs relatifs aux accidents du travail et maladies professionnelles qui sont présentés ci-après.

L'année 2015 a été marquée, en France, par un certain nombre d'attentats dont certains ont directement touché des salariés du Groupe. Les équipes Ressources humaines concernées ont mis en place les mesures nécessaires à l'accompagnement des salariés impactés.

Nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de maladies professionnelles
Lagardère Publishing	128	3
Lagardère Travel Retail	425	1
Lagardère Active	19	0
Lagardère Sports and Entertainment	12	0
Hors Branches	0	0
Groupe 2015	584	4
Groupe 2014	586	4

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail⁽¹⁾

Branche	Taux de fréquence et variation		Taux de gravité et variation	
Lagardère Publishing	11,50	↗	0,37	↗
Lagardère Travel Retail	18,86	↘	0,52	↘
Lagardère Active	3,39	↑	0,06	→
Lagardère Sports and Entertainment	5,09	↓	0,05	↓

Taux d'absentéisme⁽²⁾ pour causes d'accident du travail et de maladie

Branche	Taux d'absentéisme maladie et variation		Taux d'absentéisme accidents du travail et variation	
Lagardère Publishing	3,04 %	↑	0,28 %	↗
Lagardère Travel Retail	4,06 %	↑	0,39 %	↘
Lagardère Active	3,32 %	↑	0,05 %	→
Lagardère Sports and Entertainment	2,01 %	↑	0,10 %	→
Hors Branches	1,07 %	↓	NA	
Groupe 2015	3,56 %	↑	0,30 %	→

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

(2) Taux d'absentéisme = (nombre de jours d'arrêt X nombre moyen d'heures travaillées par jour) / (nombre d'ETP permanents sur l'année X nombre moyen d'heures travaillées par an).

5.3.3.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les informations concernant l'identification des risques environnementaux et des pollutions ainsi que des éventuelles provisions ou garanties figurent au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence.

A) CONSOMMATION D'EAU ET APPROVISIONNEMENT EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, Lagardère Publishing et Lagardère Active sont très attentifs à la façon dont leurs fournisseurs de papier et leurs imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine

d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a 15 ans. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires bien spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire, c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des branches sur un périmètre monde en 2015.

Branche	Année	Eau (m ³)
Lagardère Publishing	2015	55 865
Lagardère Travel Retail	2015	304 240
Lagardère Active	2015	30 486
Lagardère Sports and Entertainment	2015	87 340
Total	2015	477 931

B) MESURES DE PRÉVENTION, DE RECYCLAGE ET D'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Indépendamment de la gestion des déchets de bureau, qui fait l'objet d'actions d'amélioration gérées de façon autonome et souvent locale dans chacune des branches du Groupe en France et à l'étranger (comme par exemple celle de Lagardère Active Radio International en Pologne qui a adopté en 2015 un programme d'éco-responsabilité Eurozet Ecoffice), le Groupe attache la plus grande importance à la gestion de ses invendus, livres et magazines, qui constitue le principal enjeu environnemental du groupe Lagardère en matière de prévention et de recyclage des déchets.

Chez Lagardère Active, le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d'invendus par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les directeurs de vente des titres. Ces actions ont permis d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une douzaine d'années.

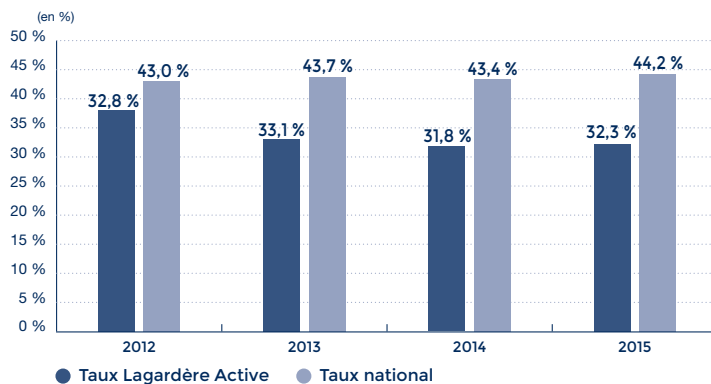
Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la récupération et le recyclage des titres vendus

ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse, dont le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), sont parvenues à un accord sur le texte d'une « Convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte et au recyclage des papiers de presse » avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi qu'Ecofolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État.

Cette Convention, signée en juillet 2013, à laquelle Lagardère Active s'est jointe en tant que membre du SEPM, a pour objectif de fixer pour trois ans les conditions dans lesquelles les éditeurs de presse peuvent contribuer à la sensibilisation du public par la mise à disposition gracieuse de pages publicitaires, déclinant les thèmes de la campagne d'incitation au tri dans les supports de presse. Les premières campagnes ont démarré en 2013 et se sont poursuivies en 2014 et 2015. 42 pages de publicité ont ainsi été accordées à Ecofolio en 2015 dans les magazines de Lagardère Active.

Chez Lagardère Publishing, le taux d'invendus des livres fait référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution, soit l'ensemble des activités en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export. Les invendus qui ne sont pas pilonnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Taux d'invendus de Lagardère Publishing	%	22	24,71	23,91
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	76	57	60
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	24	43	40
Taux d'invendus de Lagardère Active	%	32,3	31,8	33,1
Pourcentage d'invendus recyclés	%	94	92	93
Pourcentage d'invendus remis sur le marché	%	6	8	7

C) UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

En ce qui concerne le papier, Lagardère Publishing et Lagardère Active mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche au cours de la fabrication. Le taux de gâche correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication (impression et façonnage) des livres ou des magazines. Il 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. Le taux de gâche varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées au sein de Lagardère Publishing et Lagardère Active déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

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

- ▶ valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des encriers sur presse) ;

- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier...) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, et aussi des élèves dont les cartables sont allégés. Lagardère Active propose aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté.

D) LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ

Mis à part l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (voir ci-dessus), la biodiversité n'est pas aujourd'hui un enjeu matériel pour les autres activités du groupe Lagardère.

5.3.3.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

A) IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

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

Lagardère Publishing emploie de très nombreux collaborateurs hors des grandes métropoles, et tient le plus grand compte des spécificités régionales. Par ailleurs, la plupart des centres de distribution sont installés hors des métropoles. Il en va ainsi de Maurepas (Yvelines, France), de Bookpoint (Oxfordshire, Angleterre), de LBS (West Sussex, Angleterre), de HBG Distribution Services (Indiana, États-Unis).

Chez Lagardère Travel Retail, le réseau dense des magasins (plus de 4 600), largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs, joue également un rôle important dans le développement des zones concernées.

La chaîne d'approvisionnement intègre également cet enjeu sociétal. Ainsi en France chez Lagardère Travel Retail, environ 90 % des références d'épicerie fine sont fabriquées en France afin de limiter les transports et favoriser l'emploi en France.

Au niveau international, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève en 2015 à plus de 90 % pour l'ensemble du Groupe.

B) RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

En dehors des actions de mécénat de ses fondations, et du soutien du groupe Lagardère à l'engagement solidaire de ses collaborateurs, chacune des branches du Groupe est impliquée dans des partenariats solidaires avec différentes institutions ou associations. À titre d'exemple,

Chez Lagardère Travel Retail, le partenariat engagé en 2011 avec Action contre la Faim s'est poursuivi en 2015, à la fois dans les réseaux de Duty Free & Luxury et au siège de Duty Free Global. Le total des sommes recueillies (au travers notamment des mini-dons des voyageurs et de la récolte des employés), au profit d'Action contre la Faim s'est élevé en 2015 à 239 322 €, en hausse de 15 % par rapport à 2014.

Chez Lagardère Active, indépendamment de toutes les actions de solidarité et de partenariats pilotés par la Fondation Elle, le prix Solidarité Version Femina – Europe 1 a récompensé trois lauréats en 2015 et de nombreux espaces gracieux ont été accordés à des associations.

Chez Lagardère Sports and Entertainment, afin de soutenir l'inclusion sociale des communautés locales et d'ouvrir ses métiers sur la société qui l'entoure, la filiale asiatique utilise différents leviers, comme les dons de billets pour assister à des rencontres sportives, l'organisation d'événements de charité au profit de causes « solidaires » (droits des femmes, éducation des jeunes ou recherche médicale), ou encore les donations d'équipements à destination d'enfants défavorisés afin de les aider à pratiquer leur sport.

C) LOYAUTÉ DES PRATIQUES, ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LA CORRUPTION

Le déploiement du programme de lutte anti-corruption mis en place par la Direction de la Compliance s'est poursuivi en 2015 au sein de toutes les branches (voir § 7-4-1-6-D). Celles-ci ont notamment

entrepris un plan de sensibilisation qui a permis de cibler et de former un nombre croissant de collaborateurs. Le Groupe entend poursuivre cet effort au cours de l'année 2016.

Ce déploiement est assuré par les Directeurs de la Compliance des branches qui s'appuient sur le réseau de correspondants respectivement constitués au sein des différentes unités opérationnelles de chaque branche. Le programme anti-corruption a été complété en 2015 par un programme de conformité aux sanctions économiques internationales.

D) MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

La réussite du groupe Lagardère suppose notamment de la part de l'ensemble des collaborateurs une recherche permanente de l'excellence et une entière loyauté envers les clients afin d'entretenir avec eux de solides relations de confiance. Ainsi, le Groupe entend contrôler, évaluer et améliorer constamment ses produits et services ainsi que ses procédés de façon à assurer la qualité, la sécurité et l'innovation à chaque étape des processus d'élaboration, de production et de distribution de ses produits et services.

Au sein du groupe Lagardère, la question de la santé/sécurité des consommateurs concerne de nombreuses thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Il s'agit ainsi aussi bien de produits physiques (coffrets, plus produits), que de produits de restauration (hygiène alimentaire), ou encore de contenus créés ou de responsabilité en matière de publicité.

Chez Lagardère Publishing, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires font l'objet d'une procédure de référencement et des contrôles sont réalisés sur chacune des productions pour garantir la conformité de ces produits aux nouvelles exigences réglementaires ou normatives relatives à la sécurité des produits (jouets, contact alimentaire...).

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Hachette Livre met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises.

Hachette Livre participe au Comité français en charge de l'élaboration des normes de sécurité des jouets et a mis en place une nouvelle procédure de gestion d'incident et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015 et permettant une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 450 points de vente dans neuf pays, l'hygiène et la sécurité alimentaire sont également au cœur des priorités de responsabilité.

En ce qui concerne Lagardère Travel Retail France, un certain nombre de mesures sont prises afin de garantir une qualité de produits saine et sûre pour les consommateurs. Parmi celles-ci :

- ▶ un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP⁽¹⁾) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées ;
- ▶ pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, dès la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Des contrôles externes sont également assurés par des organismes indépendants qui réalisent des audits d'hygiène et des analyses microbiologiques sur les produits finis, les matières premières, l'eau du réseau et le matériel.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

En Italie, Aïrest, en partenariat avec la Fondation Umberto Veronesi, spécialisée dans la recherche sur le cancer, poursuit la mise en œuvre de son programme Vivibene. Celui-ci consiste à proposer dans ses boutiques de restauration dans les aéroports, des menus équilibrés afin de sensibiliser ses consommateurs aux vertus d'un mode de vie sain.

Par ailleurs, dans le cadre des accords commerciaux passés avec les marques, qui appartiennent généralement à des grands groupes français et internationaux soumis aux mêmes règles et exigences, il est systématiquement demandé un engagement à respecter les conventions internationales concernant l'environnement, la protection, la santé et la sécurité du consommateur ainsi que la traçabilité des produits. Lagardère Travel Retail porte également une vigilance particulière à toute publicité (affiches, mise en avant d'objets promotionnels) faite dans les boutiques de l'ensemble du réseau.

Lagardère Travel Retail, dont les activités de restauration sont en développement, exerce par ailleurs une vigilance vis-à-vis du gaspillage alimentaire, en amorçant la mise en place de projets de redistribution de ses invendus au profit d'associations caritatives (notamment à Nice et à Paris). La branche sera attentive à

l'application de la loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre ce gaspillage.

Chez **Lagardère Active**, 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 à qui elle a soumis en 2015 près de 350 messages publicitaires avant diffusion. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Lagardère Publicité suit également les recommandations de l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) et lui soumet régulièrement (et systématiquement pour les publicités TV) le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. Un seul message publicitaire a fait l'objet d'une intervention de l'autorégulation en 2015.

En tant que régie, Lagardère Publicité apporte également un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'Autorité.

5.3.4 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

En matière environnementale, la nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes quelques informations qui sont en général plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- ▶ des mesures concernant « l'utilisation des sols et des mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement » ;
- ▶ de « la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ».

5.3.4.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées⁽¹⁾ 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 en joint-venture au 31 décembre 2015 dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe ;
- ▶ des entités acquises en cours d'exercice (après le 30 juin) et pour lesquelles le système de reporting va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- ▶ de certaines entités de moins de cinq salariés pour les données sociales et de dix salariés pour les données environnementales.

Au-delà de ces quatre paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des branches qui sont les mieux placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou exclure une entité. Ainsi, pour le reporting sur l'exercice 2015, les exclusions suivantes ont été faites :

- ▶ exclusion du reporting social de la société akzio! ajoint., acquise par Lagardère Sports and Entertainment début juin 2015 ;

- ▶ exclusion du reporting social du groupe de production audiovisuelle espagnol Grupo Boomerang TV acquis par Lagardère Active fin mai 2015 ;

- ▶ exclusion du reporting environnemental de la partie activités de distribution de presse en Espagne dont la cession a été finalisée par Lagardère Travel Retail début 2016.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant un total de plus de 300 sociétés opérationnelles du Groupe en 2015.

Comme prévu par le travail de fiabilisation de son processus de reporting environnemental, le Groupe étend progressivement le périmètre de publication de ses consommations d'énergie en dehors de la France.

Ainsi, en 2015, en plus des consommations sur l'Europe de l'Ouest, le Groupe affiche également les consommations d'énergie de l'ensemble du périmètre Europe de l'Est (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie), qui représente 13 % des effectifs au 31 décembre 2015.

En prenant en compte la France, l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre couvrent 77,7 % des effectifs du Groupe.

5.3.4.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs.

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

Après la légère mise à jour de 2013, le protocole de reporting social a de nouveau été revu au cours de l'année 2014 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2013. Les jours d'absence sont suivis en jours ouvrés ou en jours calendaires selon les pratiques des pays. Les modalités de qualification des absences pour longue maladie, non prises en compte dans le calcul du taux d'absentéisme, relèvent de la réglementation locale. Enfin, le nombre de jours d'absence ainsi que le nombre d'heures de formation sont en partie déterminés sur une base déclarative au sein de certaines entités du Groupe. Cette pratique reste, toutefois, minoritaire sur le périmètre de publication.

Comme chaque année, le protocole de reporting social a fait l'objet d'une mise à jour en 2015. La méthode de calcul du taux d'absentéisme a notamment été revue, celle-ci se faisant désormais par rapport au nombre total théorique d'heures travaillées sur l'année.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a également été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter un indicateur de suivi (au niveau du Groupe) des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France. En 2014 et en 2015, le référentiel d'indicateurs environnementaux a continué d'être affiné.

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

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente). Chez Lagardère Active, les données d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe.

L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment.

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

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

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone.

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

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérfiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

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

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

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

5.3.4.3 TABLES DE CONCORDANCE

A) TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE CODE DE COMMERCE

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociales	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1	52-53
		Embauches et licenciements	5.3.3.1	73
		Rémunérations et évolutions	5.3.3.1	74
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.3.1	75
		Absentéisme	5.3.3.1	77
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.3.1	74
		Bilan des accords collectifs	5.3.3.1	74
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.3.1	77
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.3.1	74
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.3.1	77
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1 B1 & B2	58
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.1 B3	60
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1 A	54
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.1 A	54
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.1 A	54
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.3.1	74
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.2.1 A2	54
		Élimination du travail forcé ou obligatoire	5.3.2.1 A	53
Abolition effective du travail des enfants		5.3.2.3 B1	65	

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.2 & 5.3.2.4 A2	51 et 66
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.1.2	51
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.5.1	15
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	3.5.1	15
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	Non pertinent	
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.3.2 B	78
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Non pertinent	
	Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.3.3.2 A	78
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.4 B & 5.3.3.2.C	69 et 79
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.4 A	66
		Utilisation des sols	Non pertinent	
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.4 A	66
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.4 A	66
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.3.2 D	79

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.3.3 A	80
		Populations riveraines ou locales	Non pertinent	
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.3.1.1 C & 5.3.3.3 B	50 et 80
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.1 A2 & B2 5.3.2.3 & 5.3.3.3 B	54 et 58 62 80
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.4 B	69
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.4 B	69
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.3.3 C	80
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.3.3 D	80
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	-	5.3.1.1 A	49

B) INDEX GRI G4

Éléments généraux d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
Éléments généraux d'information	Pages	
Stratégie et analyse		
G4-1	49-51	4.7 – 6.2 – 7.2 – 7.4.2
Profil de l'organisation		
G4-3	20	6.3.10 – 6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3 – 6.4.4 – 6.4.5 – 6.8.5 – 7.8
G4-4	27 ; 32 ; 38 ; 45	
G4-5	20	
G4-6	53	
G4-7	20	
G4-8	27	
G4-9	8 ; 52	
G4-10	52 ; 75 ; 76	
G4-11	75	
G4-12	69	
G4-13	21 ; 24	
G4-14	50	
G4-15	49-50	
G4-16	51 ; 80	
Aspects et périmètres pertinents identifiés		
G4-17	81 ; 165	5.2 – 7.3.2 – 7.3.3 – 7.3.4
G4-18	51	
G4-19	81	
G4-20	81	
G4-21	81	
G4-22	81	
G4-23	81	
Implication des parties prenantes		
G4-24	50	5.3
G4-25	50	
G4-26	50	
G4-27	50	
Profil du rapport		
G4-28	81	7.5.3 – 7.6.2
G4-29	81	
G4-30	81	
G4-31	291	
G4-32	86	
G4-33	89	
Gouvernance		
G4-34	200	6.2 – 7.4.3 – 7.7.5
Éthique et intégrité		
G4-56	80	4.4 – 6.6.3

Éléments spécifiques d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Catégorie : économie		
Aspect : Présence sur le marché		
G4-DMA	80	6.4.3 – 6.8.1 – 6.8.2 – 6.8.5 – 6.8.7
G4-EC6	80	
Catégorie : environnement		
Aspect : Matières		
G4-DMA	69	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.4
G4-EN1	71	
G4-EN2	71	
Aspect : Énergie		
G4-DMA	66	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.4
G4-EN3	67	-
Aspect : Eau		
G4-DMA	78	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.4
G4-EN8	78	-
Aspect : Émissions		
G4-DMA	66	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.5
G4-EN15	68-69	
G4-EN16	68-69	
Aspect : Effluents et déchets		
G4-DMA	78	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.3
G4-EN23	79	-
Aspect : Produits et services		
G4-DMA	66-67	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.3 - 6.5.4 - 6.5.5 - 6.7.5
G4-EN27	66-67	-
Aspect: Évaluation environnementale des fournisseurs		
G4-DMA	69	6.6.1 - 6.6.2 - 6.6.3 - 6.6.6
G4-EN32	72	
Catégorie : social		
Aspect : Emploi		
G4-DMA	72	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3
G4-LA1	72	
Aspect : Relations employeur/employés		
G4-DMA	74	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3 – 6.4.5
Aspect : Santé et sécurité au travail		
G4-DMA	77	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.6
G4-LA6	77	-
Aspect : Formation et éducation		
G4-DMA	58	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.7 – 6.8.5
G4-LA9	60	
G4-LA10	58-59	

Éléments spécifiques d'information GRI G4		Paragraphe de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Aspect : Diversité et égalité des chances		
G4-DMA	53	6.2.3 - 6.3.7 - 6.3.10 - 6.4.3
G4-LA12	55 ; 72	
Aspect : Non-discrimination		
G4-DMA	53	6.3.6 - 6.3.7 - 6.3.10 - 6.4.3
G4-HR3	58	
G4-HR12	65	
Aspect : Lutte contre la corruption		
G4-DMA	80	6.6.1 - 6.6.2 - 6.6.3 - 6.6.6
G4-SO4	80	
Aspect : Santé et sécurité des consommateurs		
G4-DMA	80	4.6 - 6.7.1 - 6.7.2 - 6.7.3 - 6.7.4 - 6.7.5 - 6.7.9 - 6.8.8
Aspect : Étiquetage des produits et services		
G4-DMA	66	6.7.1 - 6.7.2 - 6.7.3 - 6.7.4 - 6.7.5 - 6.7.9
G4-PR3	66	

Informations sectorielles : médias	
DMA et Indicateurs	Pages
G4-M2	63-65
G4-M3	
G4-M4	
G4-M7	

5.3.5 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT**Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion****Aux actionnaires,**

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Lagardère SCA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▶ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▶ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 7 personnes entre décembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ 7 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « 5.3.4 La méthodologie et les indicateurs de la RSE » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE**Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- ▶ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ▶ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 21 % des effectifs et entre 38 % et 72 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 30 mars 2016

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Thierry BLANCHETIER

Associé

Emmanuelle RIGAUDIAS

Associée RSE &
Développement Durable

(1) Effectifs permanents présents au 31 décembre, répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d'âge et par zone géographique, entrées et sorties de personnel permanent par type et par genre, mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, nombre de salariés en situation de handicap au 31 décembre, politique de lutte contre les discriminations, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre total d'heures de formation et répartition par type et par genre, organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement, poids total du papier acheté en propre et ventilation entre le papier certifié et recyclé, poids total du papier fourni par des imprimeurs et ventilation entre le papier certifié et recyclé, consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France et en Europe : électricité, gaz, fioul et chauffage urbain, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, conditions de dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, actions de partenariat ou de mécénat, mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.

(2) Informations sociales et sociétales : Hachette Livre SA (France) ; Anaya (Espagne) ; pôle Presse (France) ; Europe 1 (France) ; Relay (France) ; LTR Polska et Aelia Polska (Pologne) ; Sportfive (France) ; Informations environnementales: Hachette Livre SA (France) ; Anaya (Espagne) ; HFA (France) ; Relay (France), LTR Polska et Aelia Polska pour les consommations d'énergie.