



Construire la durabilité

RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



**Roularta
Media Group** 

Sommaire

1.	Préface	5
2.	Faits saillants	6
3.	Roularta Media Group (RMG)	8
3.1	Mission générale	8
3.2	Nos activités	8
3.3	Administration	10
4.	Notre stratégie RSE	12
4.1	Profit	12
4.2	People & Planet	12
4.2.1	West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen (Charte ouest-flamande d'entrepreneuriat durable)	12
4.2.2	Le Système de prévention intégré (SPI) de Roularta Media Group	14
5.	Parties prenantes	15
6.	Notre fonctionnement: la durabilité sous divers aspects	17
6.1	Introduction: notre processus de production	17
6.2	Aspects environnementaux	19
6.2.1	Nouveau permis d'environnement	19
6.2.2	Modifications au parc de machines du site principal à Roulers	19
6.2.3	Investissements dans les bâtiments et l'appareillage périphérique du site principal à Roulers	20
6.2.4	Un environnement vert	21
6.3	Utilisation éco-efficace des sources et matières premières naturelles	22
6.3.1	L'énergie	22
6.3.1.1	L'énergie dans l'environnement de production	22
6.3.1.2	L'énergie dans les espaces de bureaux	24
6.3.2	L'eau	25
6.3.3	Le papier	26
6.3.4	Encres, additifs et solvants	27
6.3.5	Emballage	28
6.4	Souci continu de l'impact sur l'environnement	29
6.4.1	Surveillance et limitation des flux de déchets	29
6.4.1.1	Déchets de papier	29
6.4.1.2	Déchets d'encres	30
6.4.1.3	Eaux usées	30
6.4.2	Sol	30
6.4.3	Emissions	31
6.4.4	Transport	31
6.4.4.1	Trajets domicile-lieu de travail	31
6.4.4.2	Déplacements pendant les heures de travail	32
6.4.4.3	Déplacements d'une succursale à l'autre	33
6.4.5	Empreinte carbone	33
6.5	Gestion d'entreprise proactive et préventive	34
6.5.1	Equipements et appareillage critiques	34
6.5.2	Gestion des situations d'urgence	35
6.6	Souci de la continuité de l'exploitation	36
6.6.1	Gestion des risques	36
6.6.2	Conception et production	36
6.6.3	Modifications dans la production	36
6.6.4	Procédures de fonctionnement et d'entretien	36
7.	Le souci de nos propres collaborateurs	37
7.1	Accompagnement à partir de l'engagement	38
7.2	Formation, information et documentation	39
7.2.1	Formation	39
7.2.2	Information et documentation	39
7.3	La santé au travail	40
7.4	Tirer les leçons des incidents et accidents par l'enquête et l'analyse	43
7.5	Pour conclure: le rôle social de Roularta Media Group	44
8.	Perspectives	47

1. Rapport de développement durable

En 2014, Roularta Media Group a fêté son sixième anniversaire. Parti d'un modeste atelier, RMG est devenu une entreprise multimédia avec une grande diversité en termes d'activités, de produits et d'intérêts. Une entreprise qui se veut aussi flexible, ouverte à l'adaptation et au changement.

Bien des choses ont changé au cours de ces 60 ans, tant sur le plan technique/technologique que dans le vaste monde qui nous entoure. C'est pourquoi nous nous attachons non seulement à l'aspect financier, aux clients, aux fournisseurs... mais que nous nous tenons également au courant de ce qui se passe dans la société. La prise d'une responsabilité sociale est de plus en plus importante pour les entreprises qui souhaitent se distinguer.

Bien que tout le monde n'en soit pas convaincu, le climat semble lui aussi subir un changement. D'où l'effort de réflexion menée par un nombre croissant d'entreprises quant à l'empreinte écologique de leur propre organisation et à celle de leurs produits et services. Depuis des années, RMG accorde une grande importance à la production éco-efficace et aux aspects environnementaux : « **L'entreprise durable: sans hésiter** ». Lors de chaque action ou mise en œuvre d'un projet, nous tentons dans la mesure du possible d'implémenter la durabilité.

Le « capital humain » occupe lui aussi une place de plus en plus importante. Un groupe toujours plus grand ne se contente pas simplement d'avoir un travail : ces collaborateurs veulent pouvoir s'identifier aux valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les rapports qu'une entreprise entretient avec ses collaborateurs peut également faire la différence : pour faire pétiller une entreprise, il faut des collaborateurs motivés, voire passionnés.

Compte tenu de la mondialisation et d'une assertivité croissante, les consommateurs critiques partagent de plus en plus leurs expériences, notamment via les médias sociaux. Les actionnaires ne s'intéressent plus à la seule situation financière d'une entreprise : une histoire forte et une réputation sans tache revêtent une importance toute aussi grande. Les travailleurs veulent « se sentir bien » dans leur job.

Dans un marché aussi concurrentiel que le nôtre, une bonne communication avec toutes les parties prenantes évoquées, à propos des efforts et des réalisations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est dès lors indispensable.

Cette communication, ce **deuxième rapport de développement durable** en est l'expression toute trouvée.

Nous nous concentrons sur les principaux efforts consentis depuis 2011 : s'ils constituent pour certains la poursuite des efforts évoqués dans notre premier rapport de développement durable, vous y découvrirez par ailleurs nombre de nouvelles initiatives. Après une brève présentation de notre entreprise, nous esquissons notre business model avant de nous attacher à l'aspect RSE présent dans toutes les facettes de notre organisation.

Bonne lecture et bienvenue dans notre entreprise durable!

Rik De Nolf

Administrateur délégué de Roularta Media Group

Pour toute question ou réaction à propos de ce rapport ou de notre politique de développement durable, n'hésitez pas à nous contacter par e-mail à notre adresse info@roularta.be. Nous pourrions ainsi œuvrer ensemble à une croissance durable. Pour toute question concernant l'aspect financier ou d'autres aspects de notre entreprise, veuillez consulter notre rapport annuel. Vous le trouverez sur le site web www.roularta.be.

2. Faits saillants

2011

- Premier certificat annuel « West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen » (Charte ouest-flamande d'entrepreneuriat durable) (4.2.1)
- Mise en service de la presse Lithoman 72/2 (6.2.2)
- Le magazine lifestyle Steps est lui aussi imprimé sur du papier glacé magazine 100% recyclé (FSC également) – les magazines hebdomadaires sont imprimés exclusivement sur du papier PEFC (6.3.3)
- « Ik Kyoto 2011 » : 119 collaborateurs ont économisé en quelques semaines quelque 12.256 kg de CO₂ (6.4.4.1)



2012

- Certificat annuel WCDO (4.2.1)
- Janvier: Mise en service de l'encarteuse Primera (6.2.2)
- Novembre: Nouveaux quais de chargement et de déchargement (6.2.3)
- Extension du système de suivi de la production QTMS vers un suivi énergétique par ordre d'impression (6.3.1.1)
- Obtention comme pionnier du premier certificat pour l'empreinte CO₂ suivant le calculateur ClimateCalc (6.4.5)




2013

- Mai 2013: nouveau permis d'environnement pour 20 ans pour le siège central à Roulers (6.2.1)
- Nouveau parc à déchets (6.2.3)
- Début du tri et de l'enlèvement des déchets PMC (6.4.1.2)
- Mise en service du nouveau local chimique avec piste imperméable aux liquides (6.4.2 + 6.5.1)



2014

- 60 ans RMG 
- Accomplissement de l'« Auditconvenant Energie » de la Région flamande (6.3.1.1)
- Participation au projet de la province de Flandre occidentale « De Testkaravaan komt eraan »: 101 travailleurs ont totalisé 30.000 km durables de navette et ont ainsi économisé 4 tonnes de CO₂
- Etablissement et diffusion d'un « Code journalistique » (7.3)



Rapporter l'actualité signifie aussi se mettre en contact avec une vaste gamme de risques. Il arrive que l'issue soit dramatique. En cas de catastrophe, nous sommes impuissants.

Ce vade-mecum présente quelques conseils et astuces pour éviter les désagréments, les maladies ou les accidents liés à l'exercice de la profession.

Belles performances concernant les énergies et l'eau au cours des dernières années:



3. Roularta Media Group (RMG)

Dans ce chapitre, nous vous proposons une présentation succincte de Roularta Media Group (RMG). Pour des informations détaillées et complètes, veuillez consulter notre rapport annuel 2013.

3.1 Mission générale

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group (RMG) souhaite créer de la valeur au profit de ses lecteurs, surfeurs, téléspectateurs, auditeurs, clients/annonceurs, salariés et actionnaires. A cet égard, RMG poursuit une politique durable et socialement responsable, favorable aux personnes, à l'environnement et à l'économie.

3.2 Nos activités

En Belgique, Roularta est un acteur dynamique de premier plan dans divers canaux médiatiques : le groupe édite et imprime des magazines d'actualité et de niche ainsi que des journaux et des publications gratuites. Mais nous sommes aussi actifs dans le paysage médiatique audiovisuel et dans les éditions numériques.

Quelques exemples tirés de notre offre, qui regorge de diversité :

- publications gratuites (De Streekkrant/De Weekkrant, Steps City Magazine, De Zondag)
- Krant van West-Vlaanderen
- divers magazines (Le Vif/L'Express, Knack, Trends-Tendances, Sport/Foot Magazine, Bodytalk, Je vais Construire & Rénover, Nest, Royals, Plus Magazine...)
- magazines et newsletters spécialisés (l'Initié de la Bourse, publications médicales...)
- télévision (2BE, JIM, VTM, Vitaya, Télévision régionale Focus/WTV, Canal Z/Kanaal Z, Stievie...)
- radio (Q-Music, JOE fm)
- sites d'actualité (Vlan.be, Levif.be, Trends.be, Knack.be, KW.be...)

En France, RMG édite, avec le Groupe Express-Roularta (GER), le magazine d'information hebdomadaire L'Express ainsi que l'hebdomadaire Point de Vue. Par ailleurs, GER est spécialisé dans l'édition de divers magazines consacrés aux affaires, à la culture et à l'art de vivre. Lexpress.fr est un des principaux sites news. GER organise également des salons et des événements et représente au total 30% du chiffre d'affaires de Roularta.

Associé au groupe français Bayard, Roularta est actif dans le segment des magazines seniors en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. En Allemagne, cette joint-venture édite des mensuels pour les parents et les enfants et des titres consacrés à la maison et au jardin. Roularta publie des magazines urbains en Belgique mais aussi en France, en Slovénie et en Serbie.

Outre des marques fortes dans la presse imprimée et audiovisuelle, RMG propose aussi des produits auxiliaires, tels que des CD, des livres, des DVD et autres « produits plus » multimédias. Depuis 2011, RMG est également actif sur le marché des salons en Belgique. Par ailleurs, le groupe organise des événements prestigieux dans le prolongement de ses marques, tels que le Manager de l'Année, les Trends Gazelles ou encore le CFO of the Year. De telles activités nous permettent d'atteindre de nouveaux clients et d'étendre notre offre à l'égard des lecteurs et des annonceurs.

Enfin, nous continuons d'innover sur le plan des développements techniques dans un monde médiatique en constante évolution.

BELGIQUE



FRANCE



PAYS-BAS / ALLEMAGNE



SLOVÉNIE / SERBIE



SITES WEB



3.3 Administration

En tant que société anonyme de droit belge, cotée en Bourse qui plus est, RMG est dotée d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration. Au sein du Conseil d'Administration, deux comités spécifiques sont actifs : le Comité d'audit et le Comité de nomination et de rémunération.

Le management exécutif du groupe se compose de l'Executive Committee (CEO, CFO et COO) que complètent le management team Belgique et le management team France.

Les objectifs stratégiques sont fixés par le Conseil d'Administration de Roularta Media Group. Ils sont communiqués clairement au management exécutif du groupe.

CONSEIL D'ADMINISTRATION RMG BELGIQUE



1 Baron Hugo Vandamme Représentant permanent de HRV SA | Administrateur non exécutif | Président du Conseil d'Administration (2014) | Président du Comité de nomination et de rémunération

2 Rik De Nolf Représentant permanent de De Publgraaf SA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2014)

3 Joris Claeyns Représentant permanent de De Meiboom SA | Administrateur non exécutif (2014)



4 Lieve Claeyns Représentante permanente de Fraka-Wilo SA | Administrateur exécutif (2016)

5 Caroline De Nolf Représentante permanente de Verana SA | Administrateur non exécutif (2016)

6 Francis De Nolf Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur exécutif (2015)



7 Carel Bickers Représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV | Administrateur indépendant (2014) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération

8 Koen Dejonckheere Administrateur indépendant

9 Marc Verhamme Représentant permanent de Buttereij Pur Natur SA (anciennement Pur Vie SA) | Administrateur indépendant (2014) | Membre du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération

EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE



- 1 Rik De Nolf** CEO
- 2 Xavier Bouckaert** COO
- 3 Jan Staelens** CFO

MANAGEMENT TEAM RMG BELGIQUE



- 1 Rik De Nolf** Président
- 2 Philippe Belpaire** Directeur régie publicitaire nationale
- 3 Xavier Bouckaert** Directeur magazines
- 4 Eddy Brouckaert** Directeur journaux
- 5 Jan Cattrysse** Directeur administratif
- 6 Erwin Danis** Directeur prémedia
- 7 Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines
- 8 William De Nolf** Directeur nouveaux médias
- 9 Hugues De Waele** Directeur médias étrangers
- 10 William Metsu** Directeur imprimerie
- 11 Jan Staelens** CFO
- 12 Willem Vandenameele** Directeur IT
- 13 Sophie Van Iseghem** Secrétaire générale
- 14 Luk Wynants** Directeur presse gratuite

4. Notre stratégie RSE

Roularta Media Group accorde une importance cruciale à l'équité, au service à la clientèle et à l'engagement tout en poursuivant un entrepreneuriat socialement responsable.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) prête une grande attention à la durabilité, à la prévention, à la sécurité et à la production écologique et/ou éco-efficace. Le dictionnaire nous apprend qu'une chose est durable lorsqu'elle ne s'use pas et qu'elle sert longtemps. Lorsque nous transposons cette notion à la vie quotidienne, cela signifie que nous vivons et travaillons de manière à préserver le bien-être des générations futures. Nous veillons dès lors à nous assurer aujourd'hui une vie de qualité tout en construisant un avenir meilleur et plus sûr pour nos enfants et petits-enfants.

Concrètement, cette approche repose sur trois grands piliers :



4.1 Profit

Concernant le Profit, Roularta Media Group entame par exemple son exercice budgétaire annuel en septembre. Cette approche débouche sur l'élaboration d'un plan de rentabilité pour l'année à venir. Pendant les réunions de suivi mensuelles, les chiffres des différentes unités d'exploitation sont confrontés aux résultats poursuivis.

RMG étant une société cotée en Bourse, les résultats semestriels sont toujours communiqués à l'extérieur. Les comptes annuels détaillés peuvent être consultés dans le rapport annuel.

4.2 People & Planet

4.2.1 West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen (Charte ouest-flamande d'entrepreneuriat durable)

Depuis des années, Roularta Media Group livre d'importants efforts afin de surveiller et de promouvoir le bien-être de l'homme et de l'environnement. Ces efforts, nous avons pu les présenter récemment de manière plus claire par le biais de la « West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen » (Charte ouest-flamande d'entrepreneuriat durable). En signant cette charte, l'entreprise s'engage à travailler de manière proactive sur la base de six principes politiques et de dix thèmes. Des actions concrètes sont couplées à ces prises de position. Elles concernent aussi bien des aspects liés à l'environnement que les facteurs humains.

Une équipe d'experts indépendants (externes) opère un audit des diverses prestations et examine de façon constructive les lacunes et les possibilités d'amélioration.

Roularta Media Group a obtenu la « West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen » (Charte ouest-flamande d'entrepreneuriat durable) en 2011 et 2012.

Cette charte est une initiative de la POM ou « Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij » (Société de développement provinciale) de Flandre occidentale, VOKA West-Vlaanderen et Bureau Veritas Certification. Développé en concertation avec les sociétés, ce système jouit du soutien du gouvernement flamand et de la Province de Flandre occidentale.



Cette charte est un instrument visant à structurer la politique de l'entreprise sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise et à tendre vers l'optimisation continue des performances en termes environnementaux, sociaux et économiques.

► Lettre de Mme Martine Fournier, Députée flamande



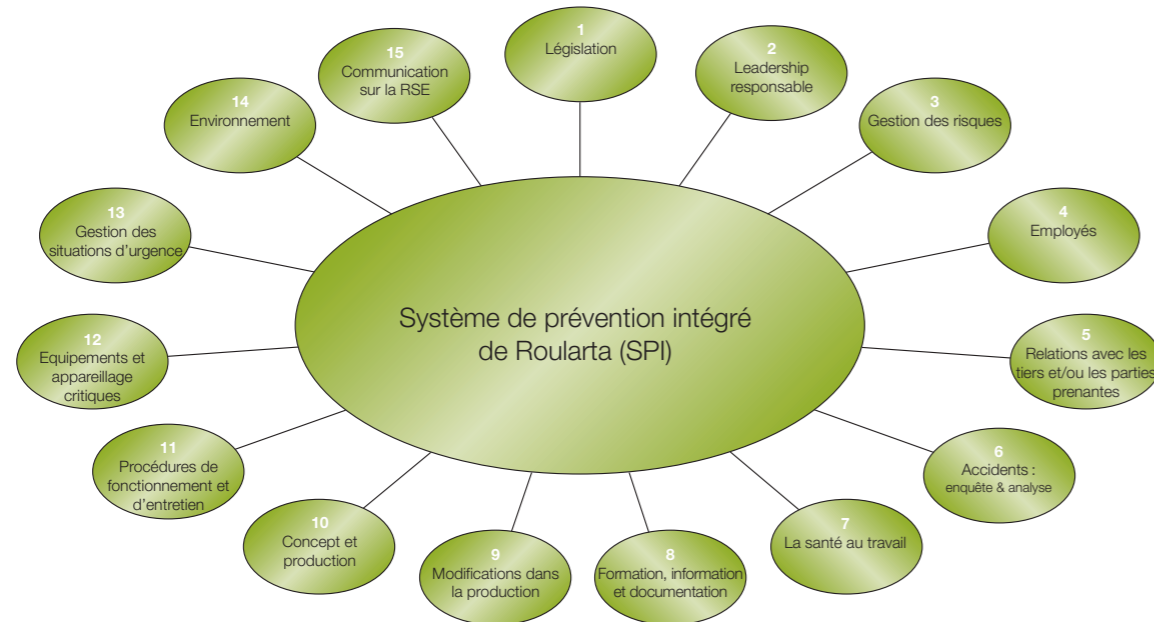
► Remise du certificat annuel 2012

(sur la photo de G à D : Philippe Tavernier (POM) – William Metsu (Directeur Général Roularta Printing) – Marleen Titeca-Decraene (député de la Province de Flandre occidentale) – Bart Vansenant (VOKA))

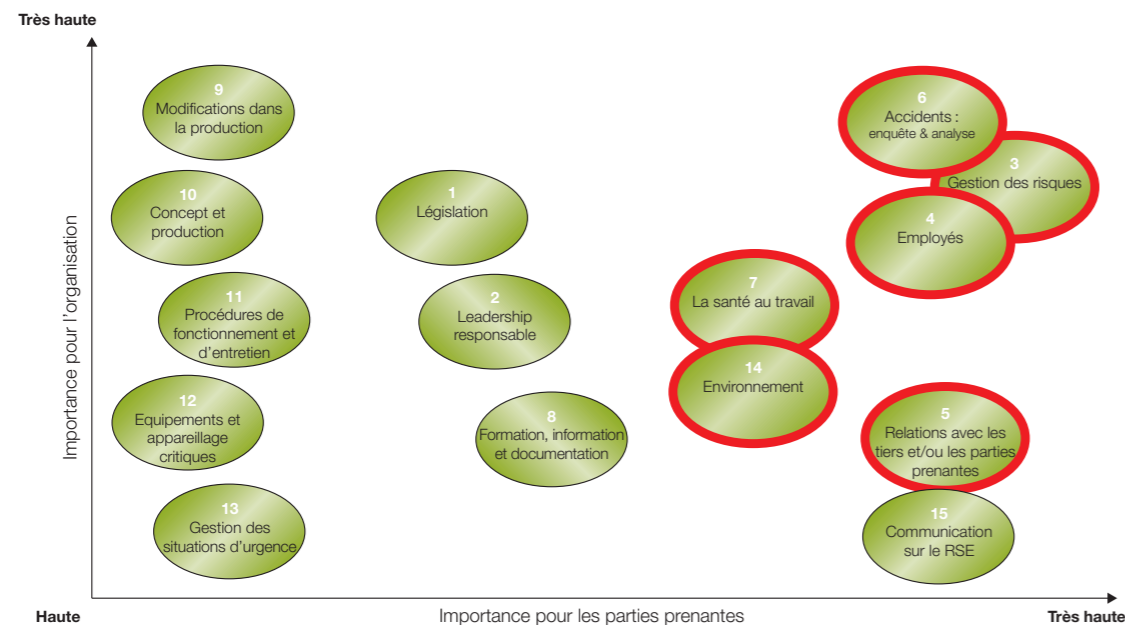
4.2.2 Le Système de prévention intégré (SPI) de Roularta Media Group

Nous souhaitons cependant franchir une étape de plus. Pour maintenir et garantir son focus sur les aspects People et Planet, Roularta Media Group a mis en place un SPI, ou Système de prévention intégré. Ce SPI nous guide dans toutes les facettes de l'entrepreneuriat durable afin de veiller à la sécurité, la santé et le bien-être général de l'homme, de l'environnement et de la société.

Le schéma ci-dessous illustre notre SPI et ses 15 axes principaux. Ceux-ci seront présentés pas à pas dans la suite de ce rapport.



Ci-dessous, nous tentons d'indiquer l'importance de ces 15 axes principaux, d'une part pour l'organisation et de l'autre pour les parties prenantes. L'identité de nos parties prenantes figure au chapitre 5.



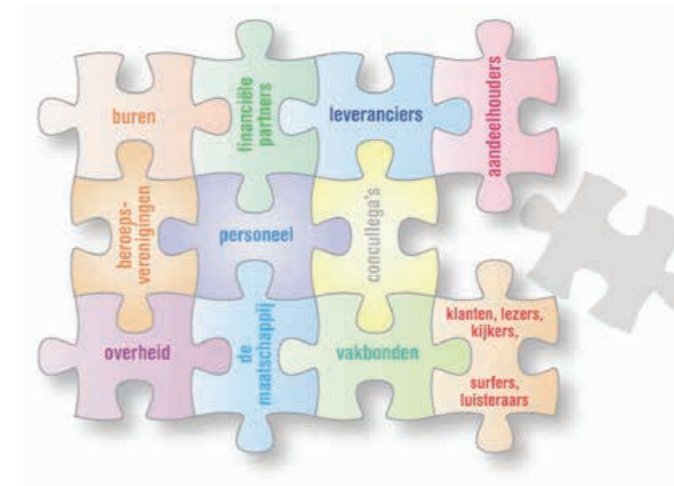
De cette manière, nous pouvons dégager une série de priorités. Les rubriques cerclées de rouge sont détaillées plus loin dans ce rapport.

5. Parties prenantes



La réussite de nos réalisations dépend de la bonne collaboration avec toutes les parties prenantes. Tous subissent, chacun à sa manière, l'influence de nos activités ou produits, ou ils s'en servent pour déployer les leurs. A nos yeux, ils revêtent tous la même importance.

Qui sont nos parties prenantes ? Comment se comportent-elles l'une à l'égard de l'autre ? Le puzzle ci-dessous illustre ces relations.



(voisins, partenaires financiers, fournisseurs, actionnaires, organisations professionnelles, personnel, collègues, les autorités, la société, les syndicats, clients, lecteurs, téléspectateurs, navigateurs, auditeurs)

► Parties prenantes de Roularta Media Group



Le rapport de développement durable est diffusé auprès de toutes les parties prenantes et de tous les intéressés. Il peut être consulté en toute facilité sur notre site web, où il figure en trois langues (français, néerlandais, anglais).

En tout état de cause, chacun est informé des développements chez Roularta Media Group via la diffusion de communiqués de presse. Par ailleurs, de nombreux contacts personnels sont entretenus.

« La qualité supérieure de l'impression et le suivi rigoureux des ordres, mais aussi le souci des relations humaines. »

(William Metsu, Directeur Général Roularta Printing, à propos des atouts de Roularta)

Quelques exemples de communication avec les parties prenantes :

- **La communication avec les collaborateurs**

La communication avec les collaborateurs est permanente. Comme nos collaborateurs sont notre plus grand atout, nous leur consacrons un chapitre distinct (7). La communication y est amplement commentée.

- **La communication avec les actionnaires**

Des assemblées générales sont organisées chaque année en mai et en novembre-décembre.

- **La communication avec les clients**

En tant qu'entreprise active dans les médias, nous disposons de divers canaux qui nous permettent d'atteindre nos clients et d'entrer en dialogue avec eux.

Le maintien du contact avec les donneurs d'ordre existants et potentiels ainsi qu'avec les lecteurs, téléspectateurs, surfeurs... est une responsabilité appartenant à toutes les divisions.

Ainsi, les collaborateurs commerciaux rendent personnellement visite aux clients et prospects. Des rencontres informelles avec les clients sont également organisées.

Notre site web est également un important canal d'information et d'échange.

- **La communication avec les riverains et la Ville de Roulers**

Lors des travaux d'extension de l'imprimerie en 2006, l'initiative a été prise d'une concertation avec les délégués du comité de quartier et les délégués de la Ville de Roulers. Nous entendons entrer en contact avec ces parties dans un esprit positif, périodiquement ou en fonction des besoins.

A chaque moment de concertation, nous faisons le point sur nos travaux. Dans la mesure du possible, nous tenons à illustrer nos propos par le biais d'une visite guidée. Des informations sont données à propos des nouvelles machines, des mesures de sécurité et des procédures d'urgence, des efforts en matière d'environnement, d'insonorisation... Nous répondons aux questions des riverains, leurs aspirations ou les désagréments auxquels ils seraient confrontés sont ensuite examinés et une solution est élaborée.

Dans un esprit ouvert et avec une bonne entente, nous abordons également des aspects qui relèvent de la compétence de la Ville de Roulers.

Le respect et la confiance mutuels entre les parties concernées sont grands.

- **La communication avec les tiers et leur implication**

Certains travaux sont confiés à des tiers (sous-traitants, contractants...). Lors de la sous-traitance d'interventions (techniques) à ces tiers, nous perdons une partie du contrôle sur ces travaux. Ici aussi, nous tenons néanmoins à maintenir nos objectifs et notre attention pour la sécurité, la santé et l'environnement et nous garantissons que les travaux sont exécutés de telle manière qu'ils répondent aux accords et aux règles de politique internes.

Dans notre organisation, la responsabilité du fonctionnement du contractant est toujours confiée à un collaborateur interne.

Nous cherchons de plus en plus à collaborer avec des entreprises qui poursuivent une politique responsable dans le prolongement de nos objectifs. C'est pourquoi un certificat VCA (« Veiligheid Certificaat Aannemers » – Liste de contrôle Sécurité, santé et environnement entreprises contractantes) est un atout.

6. Notre fonctionnement : la durabilité sous divers aspects

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur l'activité de production proprement dite. Voilà des années que Roularta Media Group met tout en œuvre pour utiliser les techniques de production les plus avancées. Les diverses mesures prises en termes d'investissements écologiques concernent essentiellement l'environnement de l'imprimerie située au siège central à Roulers. Nous tentons de mettre les mêmes pratiques en œuvre dans nos autres succursales et bureaux, bien que les mesures prises et les résultats atteints y soient d'un autre ordre.

6.1 Introduction : notre processus de production

Nous esquissons ci-dessous, dans les grandes lignes, notre processus de production concret.

Sur les rubriques ci-dessous, nous n'exerçons aucun contrôle direct mais nous pouvons y exercer une INFLUENCE.	Sur les rubriques en rouge, nous exerçons un CONTRÔLE DIRECT.		Sur les rubriques ci-dessous, nous n'avons aucun contrôle direct mais une INFLUENCE.
Matières premières (encre, papier...) <hr/> Constructeurs et installateurs (presses d'imprimerie, ordinateurs...) <hr/> L'environnement et le monde (événements, actualité...)	Conception des produits (préresse, réalisation des programmes radio ou TV...)	Production et finition (impression, émissions radio ou TV...)	Magasin et/ou client: lecteur, téléspectateur, surfeur, auditeur

Comme nous ne pouvons, en tant qu'entreprise, exercer un contrôle direct que sur la conception, la production et la finition des produits, nous nous concentrerons surtout, dans le présent rapport de développement durable, sur la manière dont les 15 axes principaux de notre SPI exercent un impact sur ces aspects.

Pour les rubriques sur lesquelles nous n'exerçons aucun contrôle direct, nous tenons compte, dans la mesure du possible, de nos 15 points d'attention (par exemple lors du choix de certaines matières premières, constructions, etc.).

Nous pouvons esquisser les grandes lignes du processus de production de la manière suivante :

Conception des produits:

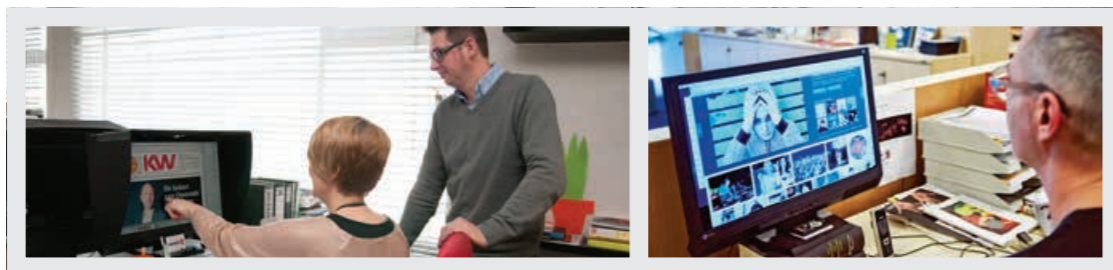
1. Premiers contacts

Nous recherchons une relation durable et honnête avec nos clients. Il est donc essentiel de trouver des accords clairs sur les prix, la vitesse et la qualité. Pour un planning de travail efficace, une bonne collaboration entre les collègues des différents départements est très importante.

2. Préresse

Avant le lancement de l'impression, il faut qu'un projet et une maquette efficaces soient élaborés. Ainsi, il est tenu compte non seulement des souhaits du client mais aussi des possibilités ou accords internes. Un bon maquettiste tente de rentabiliser le papier au maximum. Un peu comme un tailleur qui dispose toutes les parties de son patron sur ses précieux tissus à la manière d'un puzzle.

Aujourd'hui, tout se déroule le plus possible de façon numérique, ce qui limite les déchets. Ainsi, les épreuves (ozalid p.ex.) sont soumises à l'approbation des clients par voie numérique. Ceux-ci communiquent alors leur approbation ou leurs commentaires par le biais d'une application spécifique dans leur navigateur. Ce mode de travail permet à la fois de réduire sensiblement le nombre d'épreuves et d'éliminer l'intervention d'un coursier. Le résultat final du département Prépresse est une plaque d'impression.



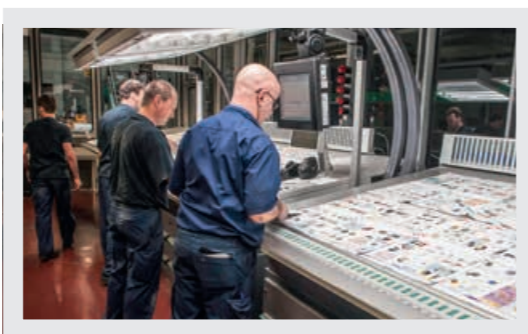
Production et finition :

1. Imprimerie

A l'imprimerie, les images et les textes sont reportés de la plaque d'impression sur le papier. Un imprimeur règle soigneusement tous les paramètres de couleur afin de créer un ensemble détaillé et net.

Chaque presse est équipée d'un système QTMS (Quantity Time Management System) qui enregistre chaque arrêt de la machine et chaque gâche. A l'aide de « codes de travail », la cause de chaque arrêt ou gâche est introduite dans le système d'enregistrement. Grâce au QTMS, nous évitons d'une part le gaspillage de papier tout en optimisant le processus d'impression en traitant les causes enregistrées. Dans QTMS, le Q réfère dès lors non seulement à la « quantité » mais aussi à la « qualité ».

Les déchets qui apparaissent aux presses sont dès lors réduits au strict minimum. Par ailleurs, une séparation très stricte des déchets est effectuée afin que tout puisse être enlevé par des services spécialisés en vue de leur traitement ultérieur (destruction ou recyclage). De plus amples détails sur le papier, l'énergie, l'eau, les déchets... seront donnés plus loin (chapitre 6.3).

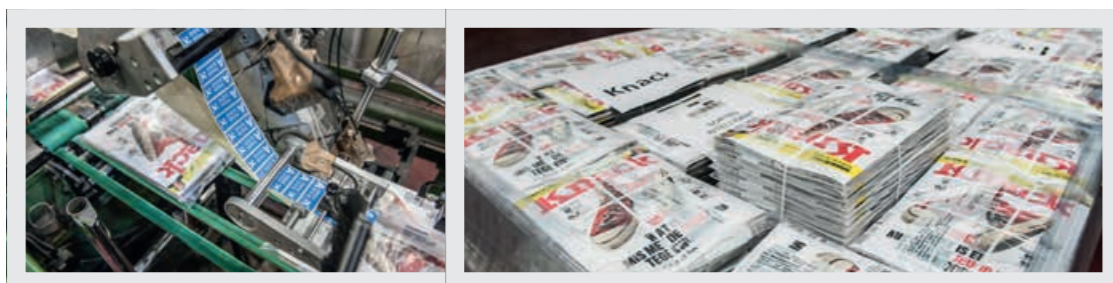


2. Finition

La finition du produit constitue le dernier maillon du processus. Les départements chargés de l'impression et celles qui s'occupent de la finition travaillent en étroite collaboration afin d'assurer un processus de production efficace.

Les considérations environnementales jouent également un rôle dans la finition des produits : les déchets sont limités, ils sont triés et enlevés séparément et les emballages sont de préférence de qualité et respectueux de l'environnement.

Ces aspects sont détaillés plus loin (chapitres 6.3.5 et 6.4.1).



6.2 Aspects environnementaux

6.2.1 Nouveau permis d'environnement

Pour faire ce qu'elles font ou ce qu'elles veulent faire, les entreprises doivent y être autorisées par les autorités compétentes.

La réglementation environnementale vise en premier lieu à prévenir et à limiter les nuisances, la pollution et les risques de sécurité occasionnés notamment par les entreprises. Celles-ci sont réparties en trois classes selon la nature et l'ampleur de leur activité.

Le permis d'environnement du siège principal de Roulers a expiré en 2013. L'obtention d'un nouveau permis n'est pas une formalité. En tant qu'entreprise de classe 1, il nous a fallu introduire auprès de la Députation Permanente de la Province de Flandre occidentale un dossier de demande circonstancié et dûment étayé. En parallèle, une enquête publique a été menée auprès des riverains et des autres parties concernées.

Une entreprise peut fournir une motivation ou des explications complémentaires concernant sa demande à la Commission provinciale des autorisations écologiques.

La décision des autorités compétentes était positive et en ligne avec les avis des différents services publics concernés (LNE, VMM, Ovam, Ville de Roulers). Sauf modifications importantes, ce permis d'exploitation est octroyé pour une période de 20 ans, donc, en l'occurrence, jusqu'en mai 2033.

6.2.2 Modifications au parc de machines du site principal à Roulers

Dans le rapport de développement durable 2010, nous avons présenté l'extension récente de l'espace de production et les aspects écologiques introduites à cette occasion.

- Fin 2010, le démantèlement de la presse à journaux N1600 a été finalisé. Cette rotative a été retirée du service après la **mise en service de la rotative Colorman**.



- En 2011, de nouvelles modifications ont été apportées à notre parc de machines.

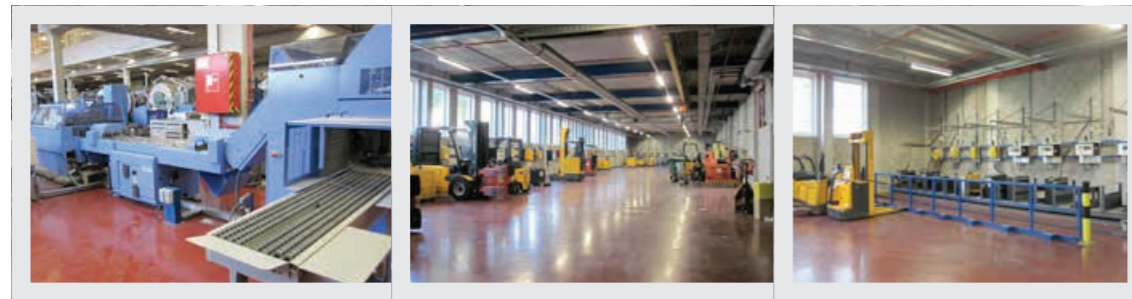
En juin, deux anciennes presses magazines ont été retirées du service et remplacées par une **toute nouvelle rotative** (Lithoman 72), ce qui nous a valu un grand avantage écologique.

- D'une part, le remplacement de deux machines par une seule représente un avantage énergétique considérable.
- De l'autre, l'avantage se situe également au niveau de l'insonorisation. La nouvelle machine se trouve dans le nouveau hall de l'imprimerie, où l'isolation acoustique a bénéficié d'une grande attention.
- Par ailleurs, il faut moins de solvants pour entretenir une seule machine que deux.
- Enfin, la nouvelle rotative permet de travailler plus vite et plus efficacement et d'obtenir un rendement supérieur. Les deux anciennes presses avaient leur propre processus de production et fonctionnaient chacune avec des types et des formats de papier différents. La nouvelle rotative requiert moins de types de papiers différents, ce qui améliore les possibilités en termes de stockage tout en réduisant les bobines résiduelles et le gaspillage.



➤ Le déballage des nouvelles rotatives vu d'en haut ➤ Le changeur de bobine des nouveaux rotatives vu d'en haut

- En janvier 2012, l'encarteuse **Primera** a été mise en service au département Finition. Sur cette machine, les cahiers imprimés séparément sont rassemblés pour former le magazine fini. L'installation Primera a repris la tâche de l'(ancienne) encarteuse Optima.
- Entre-temps, le **nouveau local des batteries** a été entièrement aménagé. L'efficacité du travail s'en trouve améliorée grâce au souci de la structure et de la simplicité au niveau du suivi.



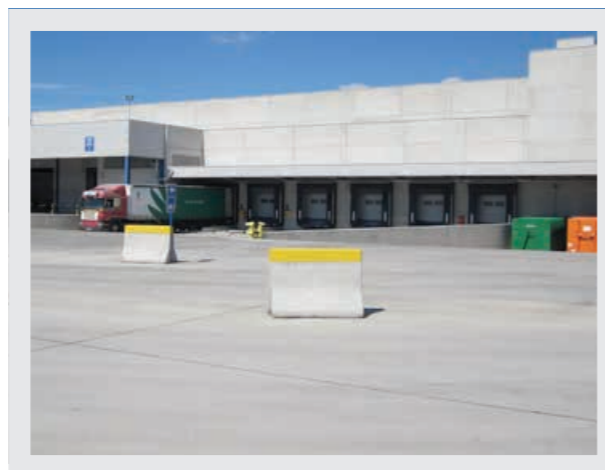
➤ Encarteuse Primera

➤ Nouvelle salle des batteries : chariots élévateurs

➤ Le fond de la nouvelle salle des batteries : postes de chargement des batteries

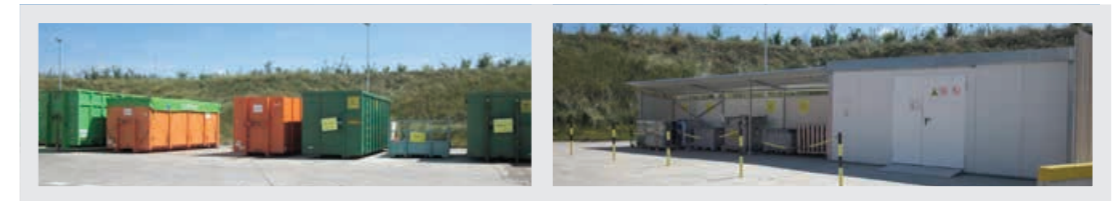
6.2.3 Investissements dans les bâtiments et l'appareillage périphérique du site principal à Roulers

- En novembre 2012, les **nouveaux quais de chargement et de déchargement** ont été mis en service.
 - Nous disposons désormais de six quais/portes avec des abris de quais. Ces quais sont destinés au chargement/déchargement des semi-remorques, le chariot élévateur pénétrant dans le compartiment à fret.
 - Deux portes sont prolongées par des quais de plain-pied (pour les camions équipés d'un pont de chargement, les camionnettes...).
 - Les mouvements peuvent être suivis depuis les nouveaux bureaux. Les chauffeurs y entrent pour accomplir les formalités administratives.



➤ Nouveaux quais de chargement et de déchargement

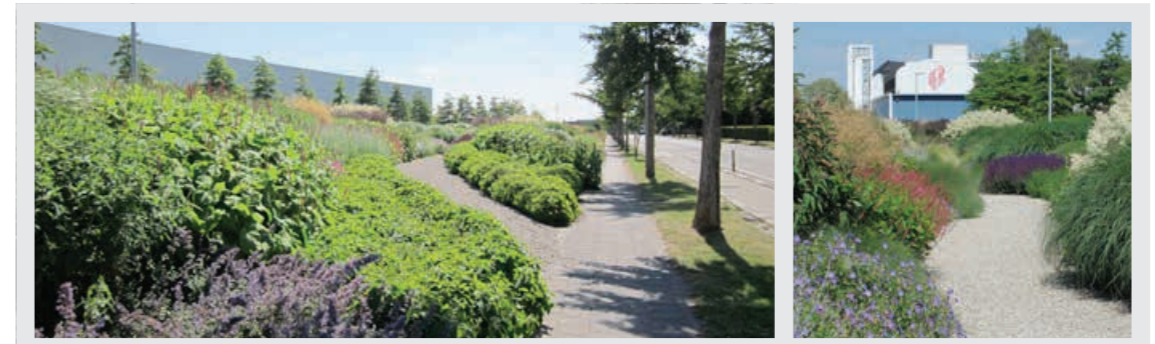
- Une **berme anti-bruit** a été aménagée pour protéger les quartiers résidentiels adjacents du bruit de l'imprimerie et de la circulation des camions. Initialement, la hauteur de la berme était fixée à 3 mètres, mais elle a été portée à 5 mètres.
- Tout autour du bâtiment de production, un **circuit d'incendie** a été aménagé. Celui-ci part d'un local séparé aménagé sur le parking et branché sur une ligne d'alimentation distincte. Neuf bornes d'incendie souterraines ont été installées de telle manière sur le circuit d'incendie qu'il s'en trouve une à proximité de chaque grande porte ou chaque accès important à l'entreprise. Pour les pompiers, ce réseau de bornes est très important : il permet d'éteindre rapidement tout foyer d'incendie puisqu'une borne est utilisable très rapidement. Au besoin, des camions d'incendie peuvent également prendre place au bord de notre étang d'extinction.
- En 2013, un tout **nouveau parc à déchets** a été mis en service. La phase de conception et d'élaboration de ce parc a été précédée par une étude approfondie des différents flux de déchets en fonction de leur optimisation. En quoi consiste cette optimisation ?
 - Un espace plus important a été prévu pour un meilleur confort et une plus grande efficacité.
 - Nous avons ainsi pu installer davantage de conteneurs pour améliorer encore le tri des déchets.
 - Un emplacement séparé a été prévu pour les PDD (Petits Déchets Dangereux).
 - Mi-2013 a commencé le tri et l'enlèvement séparé des déchets PMC, tant dans l'environnement de production que dans les bureaux. (Nous reviendrons plus en détail sur les déchets plus loin.)



➤ Nouveau parc à conteneurs

6.2.4 Un environnement vert

Nous nous soucions d'écologie non seulement lors de l'extension et des changements apportés à notre outil de production mais aussi lorsqu'il s'agit de notre environnement proprement dit. Ainsi, nous poursuivons nos efforts d'investissement dans un environnement vert qui assure un cadre de travail ou de vie agréable pour nos collaborateurs et pour les riverains.



En 2013, un hôtel à insectes a été installé dans les plantations qui entourent le parking. Il s'agit d'un abri à insectes spécialement conçu dans un but écologique. Une grande variété d'insectes y trouve refuge pendant l'hiver : coccinelles, papillons, abeilles solitaires... Nous garantissons ainsi la présence de pollinisateurs dans notre environnement.



6.3 Utilisation éco-efficace des sources et matières premières naturelles

6.3.1 L'énergie

6.3.1.1 L'énergie dans l'environnement de production



L'énergie reste un facteur très important dans notre processus de production. Grâce à une série d'interventions, nous avons pu **réduire** sensiblement la consommation de gaz et d'électricité et donc les émissions de CO₂.

Certains atouts déjà décrits continuent de déboucher sur une consommation énergétique favorable. Ainsi, nous récupérons toujours la chaleur de l'installation de postcombustion et l'utilisons intégralement pour le chauffage des bâtiments. De cette manière, l'apport de chaleur supplémentaire est négligeable et nous consommons environ 70% de gaz en moins qu'avec un système classique. Lorsque la température extérieure augmente, l'énergie de l'installation de postcombustion peut également être utilisée à des fins de refroidissement.

Grâce à l'utilisation d'appareils et de techniques spécifiques, nous pouvons coordonner nos besoins en refroidissement et en chauffage. Cette approche débouche sur une économie énergétique considérable. Par le biais d'une tour de refroidissement à haut rendement spéciale, nous prélevons directement du froid dans l'air extérieur. Par ailleurs, nous réalisons, grâce à l'intervention d'un réseau de réfrigération séparé, un refroidissement gratuit de nos presses d'imprimerie à partir de l'air extérieur. Le circuit de 27°C nous fournit le refroidissement nécessaire tout au long de l'année. Le circuit de 12°C assure la production de 4.000 heures de refroidissement « gratuites » par an.

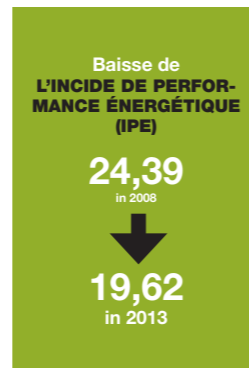


► Tour de refroidissement à haut rendement

Nous avons précisé dans le rapport de développement durable précédent que Roularta avait souscrit à l'« Auditconvenant Energie » du gouvernement flamand. Nous œuvrons par conséquent, sur une base continue, à l'optimisation et au suivi détaillé des flux d'énergie. Au cours de la période écoulée, l'entreprise a accompli une série de réalisations remarquables qui s'accompagnent d'un **impact favorable tant sur sa consommation d'énergie que sur son empreinte carbone**. Le deuxième plan énergétique pluriannuel est toujours en cours. Nous continuons de suivre cette évolution de très près.

Voici quelques exemples d'interventions récentes :

- Dans le département assemblage (finition), la consommation d'air comprimé a été optimisée grâce à l'installation de diffuseurs suivant le principe Venturi. Le remplacement des têtes de soufflage traditionnelles par cette **alternative moins gourmande en air comprimé** a débouché sur une économie annuelle d'électricité de **16,2 MWh** et une **réduction annuelle des émissions de CO₂** de 6,8 tonnes.
- Nous avons étendu le **système de suivi de la production QTMS** à un **suivi énergétique par ordre d'impression**. Pour chaque rotative, une liste hebdomadaire est établie des ordres qui présentent une consommation



énergétique divergente. En examinant en détail les ordres qui figurent sur cette liste et en discutant à leur propos, la cause exacte de la consommation divergente peut être détectée. Il peut s'agir d'une mauvaise manipulation, d'un défaut technique, d'une cause qui tient directement à l'ordre d'impression... En intervenant plus rapidement, les **surconsommations significatives** dues à des défauts techniques ou erreurs de manipulation peuvent être évitées.

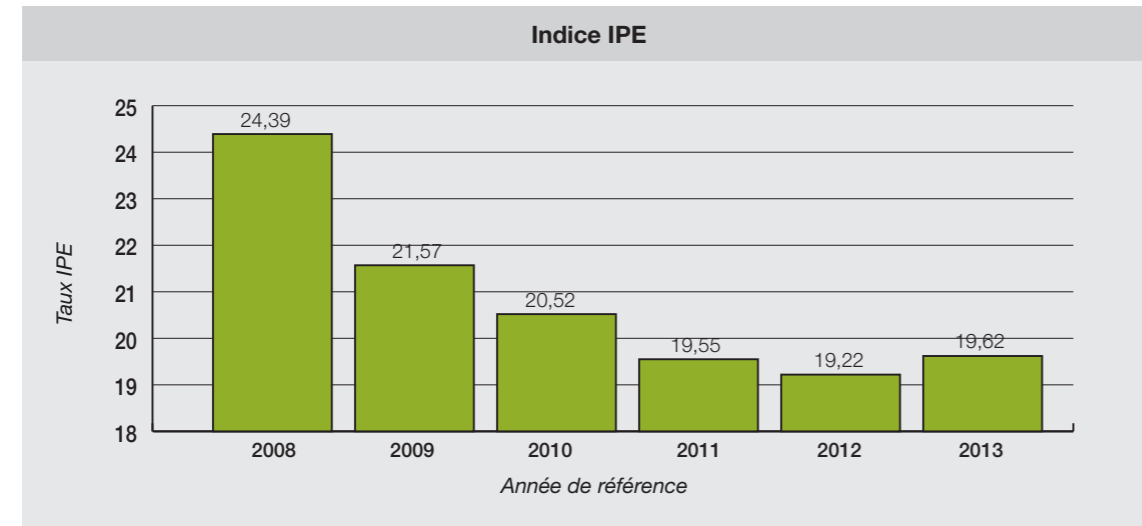
- La **mise à l'arrêt judicieuse des pompes de circulation des presses magazines les dimanches et jours fériés** représente un bel avantage énergétique. Sur les trois rotatives concernées, une **économie d'énergie** globale de **39,65 MWh** et une **réduction des émissions CO₂ de 15,86 tonnes** ont ainsi pu être réalisées.
- Sur l'installation de postcombustion 1&2, le réglage de **l'alimentation en air de la chambre de combustion a été modifié**. L'air froid extérieur qui, dans le concept d'origine, alimentait la chambre de combustion chaude via les brûleurs causait une baisse très rapide de la température et obligeait les brûleurs à tourner à plein rendement (d'où une consommation supplémentaire de gaz). Grâce à quelques adaptations, la durée du fonctionnement autotherme a été sensiblement allongée. En base annuelle, nous **économisons** environ **65.000 m³ ou 747,5 MWh de gaz**.
- Sur l'installation de postcombustion 3, le taux de fonctionnement a été optimisé grâce à une **adaptation du débit des gaz d'échappement des fours des rotatives Colorman**. En base annuelle, nous réalisons ainsi une **économie de plus de 600 MWh de gaz** et un **avantage électrique de 34MWh**.
- L'**installation de postcombustion des rotatives à journaux** a été pourvue d'une espèce de « **position de veille** » : lorsqu'aucune production n'est en cours sur les rotatives qui y sont branchées, l'apport de gaz naturel n'est plus nécessaire pour maintenir le dispositif de postcombustion à la température requise. Grâce à cette intervention, nous consommons **plus de 52.000 m³ ou près de 600 MWh de gaz de moins par an**.



► Dispositif de postcombustion des rotatives Colorman

- Durant les **mois d'été**, les **chaudières au gaz ont été entièrement éteintes**. Toute la chaleur (p.ex. eau chaude sanitaire ou chauffage occasionnel des bâtiments) provient alors entièrement de la chaleur récupérée. Cette adaptation nous a valu une **économie de 182 MWh de gaz par an**.
- Grâce à l'**intégration d'une surveillance de la température sur les sécheurs des compresseurs d'air auxiliaires**, nous avons pu réaliser une **économie d'énergie de 1,6 MWh par semaine de production, soit environ 80 MWh en base annuelle et nous avons pu réduire les émissions de CO₂ de 33,28 tonnes par an**.
- L'**intégration d'un régulateur de fréquence dans l'appareillage central de production d'air à vide et d'air soufflé** assure un meilleur rendement et permet de mieux aligner le débit requis par les besoins de production. Le nouveau régulateur offre également une meilleure intégration de l'arrêt pendant les pauses ainsi que de l'évacuation et de la récupération de la chaleur. Ici, **l'économie en base annuelle s'élève à 71 MWh** en termes **d'électricité** et représente une réduction de **29 tonnes d'émissions CO₂**.
- Le dispositif d'humidification de l'air à base d'air comprimé dont les bâtiments existants de l'entreprise étaient équipés a été remplacé par un **système d'humidification à haute pression**. La nouvelle installation **ne consomme plus d'air comprimé**. L'eau déminéralisée est pressée sous haute pression (80 bars) à travers une très petite ouverture. La brume qui apparaît alors est diffusée dans l'air ambiant à l'aide d'un ventilateur.

- En 2013, nous avons utilisé 21.482.409 kWh d'électricité et 21.303 MWh de gaz naturel. Pour pouvoir calculer l'évolution de notre consommation d'énergie sur plusieurs années, nous avons comparé cette consommation aux données de production converties en équivalents 16 pages. C'est **notre indice de performance énergétique (IPE)**, qui figure dans le schéma ci-dessous. On constate que les plus grandes économies ont été réalisées grâce à divers efforts fournis au cours de la période 2009-2011. A partir de 2012, seules des interventions mineures ont encore pu être réalisées. En 2013, nous avons connu une légère hausse, en dépit d'une baisse de la consommation d'électricité et de gaz naturel par rapport à 2012. Cette évolution s'explique par une légère baisse de la production face à des besoins énergétiques inchangés du côté du bâtiment et de l'appareillage périphérique.



6.3.1.2 L'énergie dans les espaces de bureaux

Au cours des dernières années, de belles économies ont également été réalisées dans les bureaux grâce à l'implémentation d'une série de mesures. Quelques exemples de réalisations :

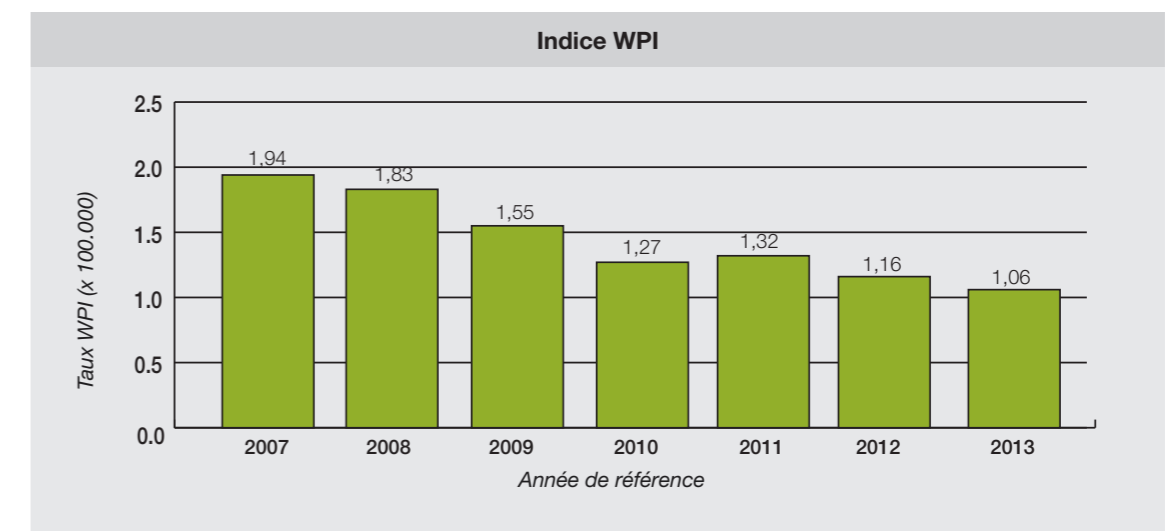
- Dans la période 2011-2013, nous sommes intervenus sur les **serveurs centraux lourds qui hébergent les bases de données**. Leur nombre a pu être **réduit des deux tiers** ce qui **représente une différence considérable en termes d'énergie**.
- Nous avons réalisé un **corridor froid dans la salle des données**, ce qui assure un fonctionnement plus efficace des enceintes climatiques chargées du refroidissement des serveurs. Cette intervention s'est traduite par une **baisse sensible de la consommation énergétique**, mais aussi par une **réduction des émissions de CO₂**.
- En 2011, notre siège d'Evere-Haren a été équipé d'**écrans solaires résistants au vent**. Ceci a permis non seulement de **réduire** la charge thermique et les émissions de CO₂ mais aussi d'améliorer l'ergonomie et le confort pour toutes les personnes travaillant sur écran.
- En 2013, **deux (des quatre) fontaines ont été supprimées** devant notre siège de Zellik et des zones vertes plantées de graminées ont été aménagées. Ces mesures ont permis de **réduire les coûts énergétiques et les produits d'entretien** de l'eau.
- Nous avons également poursuivi le remplacement des lampes par un **éclairage LED ou des lampes économiques**.

6.3.2 L'eau

Dans notre processus de production, l'eau est une matière première importante et précieuse dont nous tenons à faire un usage économique. La consommation d'eau de ville a été systématiquement réduite grâce à une série de modifications dans notre processus de production.

- Dans la rubrique précédente, consacrée à l'énergie, nous avons présenté les efforts fournis en matière de chaleur et de refroidissement. Ces efforts ont également eu un impact positif sur notre consommation d'eau. En 2011, nous avons adapté nos installations de manière à **pouvoir réutiliser dans l'environnement de production une partie de nos eaux usées**. Ceci nous a valu une **économie annuelle de 2.000 m³ d'eau par an** sur notre tour réfrigérante. Pour le refroidissement des rotatives, nous pouvons ainsi faire une utilisation intégrale de l'eau récupérée (eau de pluie et une partie des eaux usées de production).

- La consommation en eau est surveillée en continu par le biais de 35 ordinateurs. Les résultats sont repris dans un « **bilan d'utilisation de l'eau** », ce qui permet de repérer les plus grands consommateurs et les irrégularités éventuelles. Le bilan d'utilisation de l'eau permet également d'établir la déclaration qui sert de base à notre prélèvement.



En 2013, nous avons consommé 18.595,7 m³ d'eau de ville et 6.958 m³ d'eau de pluie. Pour pouvoir calculer l'évolution de notre consommation d'eau sur plusieurs années, nous avons comparé cette consommation – tout comme notre consommation d'énergie – aux données de production transformées en équivalents 16 pages des presses d'imprimerie. C'est notre indice WPI (indice de performance en eau). Nous constatons qu'en 2010, cet indice WPI avait baissé de 34% par rapport à 2007, avant de se redresser légèrement en 2011. Cette hausse s'explique par des périodes de sécheresse prolongée que nous avons connues cette année-là, ce qui a eu un impact sur l'eau de pluie disponible. De nouvelles mesures techniques ont été étudiées en vue de franchir les longues périodes de sécheresse éventuelles. A partir de 2012, notre indice WPI affiche de nouveau **une baisse systématique**.

6.3.3 Le papier

Le papier est la matière première de base pour l'impression de journaux et magazines. Les achats de papier fluctuent d'une année à l'autre et représentent en moyenne 75 à 80.000 tonnes. **Tout ce papier est exempt de chlore (100% TCF).**

Nous avons déjà signalé que le processus de production est axé sur une utilisation la plus efficace possible de papier. Si nous veillons à éviter les gaspillages, nous sommes également attentifs aux types de papier utilisés :

- en 2009, Roularta a remporté aussi bien le certificat FSC que le certificat PEFC « chain of custody ». Chaque année, un auditeur externe vérifie que l'organisation de l'imprimerie satisfait aux critères FSC et PEFC. Ces certificats garantissent une gestion durable de la forêt. Ils sont délivrés pour une période de cinq ans. En 2011, 31.000.764 kg de papier, soit 37,15% de l'ensemble, portait le label **FSC** ou **PEFC** (*). En 2012, cette proportion atteignait 46,89% et en 2013 **45,87%**.



► Bobines de papier



(*FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes) sont des labels de qualité qui visent à implémenter une gestion durable de la forêt. Ces labels garantissent que le bois ou les produits dérivés ne sont pas issus d'abattages abusifs, mais de forêts où il est tenu compte de la sauvegarde de notre patrimoine forestier et de son épanouissement futur. Les articles qui portent ce label ont donc été produits de manière responsable sur les plans écologique, économique et social. Le papier qui porte ce label a été produit sur la base de pâte à papier certifiée FSC ou PEFC.

- En 2011, 24.850.750 kg de papier, soit 29,78%, était du **papier recyclé**. En 2013, cette proportion s'est élevée à 30,69 %. Pour les journaux, nous utilisons depuis longtemps du papier journal 100% recyclé. Roularta n'achète du papier journal qu'après de fabricants qui produisent du nouveau papier avec des fibres recyclées récupérées. De cette manière, la boucle est bouclée : production, achat, impression, lecture, enlèvement et transformation en nouveau papier. Une partie de ce papier journal est également certifiée FSC.
- Depuis septembre 2011, nous avons franchi un pas de plus puisque nous imprimons désormais le magazine lifestyle Steps sur du **papier glacé magazine 100% recyclé**. La papeterie travaille sous certificat **FSC**.
- Pour nos autres publications, nous fournissons également des efforts considérables sur le plan de l'environnement et de l'écologie. Les magazines hebdomadaires du groupe, tels que Le Vif/L'Express, Trends-Tendances, Sport/Foot Magazine..., sont imprimés exclusivement sur du **papier PEFC**.

Dans les **bureaux** également, des efforts sont fournis afin de **réduire la consommation de papier** :

- Les **factures de vente** sont désormais envoyées **par voie électronique**, les **factures d'achat** sont réceptionnées par voie électronique. Entre-temps, le nombre de factures électroniques a plus que triplé par rapport à 2012.
- En 2011, nous avons étudié la possibilité d'introduire la feuille de salaire électronique. Aujourd'hui, plus de 31% des membres de notre personnel reçoivent leur feuille de salaire sous forme numérique.
- Les **chèques-repas** ont également évolué du papier au **numérique**.
- La **dématérialisation** a été poursuivie et un plus grand nombre de documents est transmis par voie numérique. L'archivage est également de plus en plus numérique.
- Nous adressons aux **clients externes** des **numéros justificatifs numériques**. Le jour de la parution de leur annonce, les clients reçoivent un courriel qui contient un lien vers le numéro justificatif numérique.
- A l'interne également, le nombre de **tirages papiers est réduit** dans le département Prépresse et dans les rédactions grâce au recours à de nouvelles technologies. Quelques exemples :
 - Grâce au softproofing ou épreuve sur écran, le contrôle des épreuves se fait à l'écran, d'où une réduction du nombre d'épreuves imprimées.

- Les maquettes sont présentées sous forme numérique à partir d'Ad-Place-It. Il n'est dès lors plus nécessaire d'effectuer des tirages papier pour les différents départements.
- Les rédacteurs de Krant van West-Vlaanderen et de la Presse Gratuite (De Zondag, De Streekkrant...) visualisent la page entièrement montée sur leur poste de travail. Ainsi, à la rédaction, le nombre de tirages papier nécessaires est réduit.
- Les archives e-papier permettent de consulter les journaux en ligne.
- En 2013, nous avons réduit le **nombre d'imprimantes** ainsi que la quantité de tirages internes. Certains tirages des magazines ont même été supprimés dans le département Prépresse.
- Une conséquence de l'extension des moyens numériques est **l'optimisation du système de sauvegarde**. Au lieu de placer les fichiers de sauvegarde sur des bandes, ils sont désormais enregistrés sur des disques. Comme les disques sont toujours en ligne, la lisibilité de ces fichiers de sauvegarde est garantie.

6.3.4 Encres, additifs et solvants

Nous partons toujours d'une utilisation parcimonieuse des produits dans le processus de production.

- Par an, nous utilisons en moyenne quelque 1.800.000 kg d'encre. Nous cherchons en permanence à consommer le moins d'encre possible sans faire de concessions sur la qualité.
 - Ainsi, le département Prépresse a installé un logiciel qui permet de réduire l'encre pour toutes les applications concernant les journaux, tout en préservant la qualité.
 - La production de « blueprints » est devenue plus efficace, ce qui accélère l'obtention de la qualité de l'imprimé.
- Outre l'encre, l'imprimerie fait également un usage important de produits de nettoyage (environ 60.000 kg par an) et d'additifs humides. La consommation d'additifs a sensiblement baissé puisqu'elle est passée de 187.551 kg en 2010 à 139.675 kg en 2013. Cette baisse s'explique surtout par les efforts faits pour réduire le recours à l'alcool isopropylique (IPA). Entre 2008 et 2013, nous avons réduit notre consommation d'IPA de moitié.



► Conteneurs d'encre et bobines de papier



► Magazines, emballés dans du film plastique – ici empilés sur une palette et stretchés par un film

Il nous est impossible d'imprimer entièrement sans alcool car la qualité ne serait plus suffisante. Nous n'en poursuivons pas moins nos recherches et nos efforts afin de réduire encore l'utilisation d'alcool dans le processus d'impression.

6.3.5 Emballage

Depuis 1998, les déchets d'emballage font l'objet d'une réglementation stricte, tant en termes de prévention que de gestion. Les objectifs sont les suivants :

- réduction des déchets d'emballages industriels
- emballages écologiques et/ou réutilisables
- limitation des emballages à usage unique
- stimulation du recyclage des déchets d'emballage.

A partir d'une quantité déterminée de déchets d'emballage, les entreprises sont obligées d'introduire un plan de prévention triennal auprès de la Commission interrégionale de l'emballage (CIE) . Elles peuvent introduire leur propre plan ou souscrire au plan établi par leur fédération sectorielle. En 2013, Roularta a renouvelé sa **souscription au plan sectoriel de Febelgra**. Ce plan présente des points d'attention concrets qui débouchent chaque fois sur de belles réalisations sur le plan écologique. Il est soumis à une évaluation annuelle par Febelgra, qui introduit un rapport synthétique auprès de la CIE.

Voici quelques-unes des évolutions que nous suivons ou testons pour les travaux d'impression :

- Remplacement du film rétractable par le cerclage croisé
- film PE: passage au 12µm
- réduction de l'utilisation des coins de protection grâce au stretchage de plus en plus souvent automatisé des palettes
- utilisation de plaques intercalaires plus petites entre les couches d'imprimés sur une palette

A l'interne, nous cherchons également à éviter ou à réduire les emballages des livraisons. Ainsi, nous privilégions désormais l'achat de DVD en spindles plutôt qu'en boîtiers, p.ex.

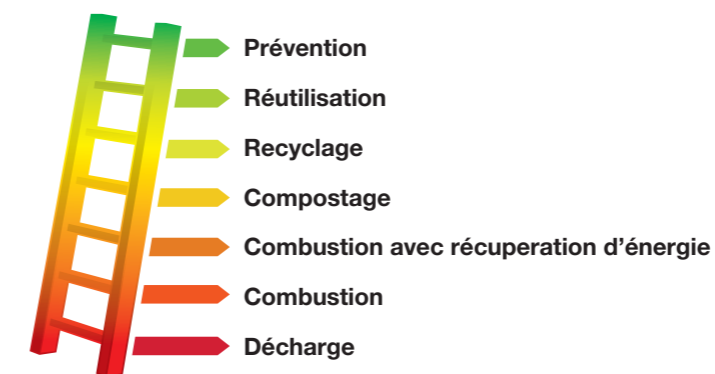
6.4 Souci continu de l'impact sur l'environnement

6.4.1 Surveillance et limitation des flux de déchets

Comme indiqué préalablement, l'aménagement du nouveau parc à déchets du siège principal à Roulars a été achevé en 2013. Cet aménagement était la dernière phase de l'optimisation de notre politique en matière de déchets, qui comprend également la création d'îlots à déchets dans les installations de production et les points de collecte intermédiaire des déchets dans les bureaux. Dans notre parc à conteneurs, une série de réalisations techniques ont été mises en place en vue d'une collecte sélective optimale et d'un meilleur enlèvement/traitement des différents flux de déchets (récipients séparés et complémentaires, coffre-fort chimique pour les PDD, couverture de l'emplacement, signalisation complémentaire). Le nouveau parc à conteneurs permettra d'améliorer encore la surveillance des flux de déchets.

Il est nécessaire d'améliorer la signalisation, la communication et la sensibilisation afin de motiver toutes les parties concernées.

Dans notre entreprise, nous donnons la priorité au traitement écologique des déchets et pratiquons à cet égard la méthode de l'échelle de Lansink, une approche écologique reconnue sur le plan international. Nous visons à nous maintenir surtout aux trois échelons supérieurs, soit le recyclage, la réutilisation et la prévention. Plus nous gravissons d'échelons, plus nous allégeons notre impact (négatif) sur l'environnement.



Ci-dessous, nous passons en revue les principaux flux de déchets chez Roularta Media Group.

6.4.1.1 Déchets de papier

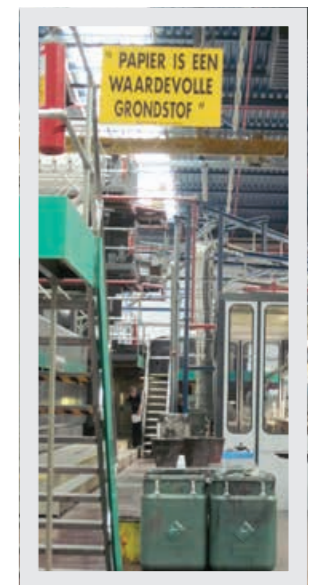
Dans une imprimerie, les déchets de papier sont inévitables. Le papier y est en effet la matière première de base. D'où provient l'essentiel des déchets de papier ?

- Lors de la mise en route de l'impression, les premiers tirages présentent une qualité insuffisante et sont éliminés. C'est inévitable. C'est ce qu'on appelle la « gâche ». Cette gâche, nous veillons toutefois à la réduire au maximum. Cet aspect peut être surveillé et réalisé grâce au système QTMS décrit au point 6.1.
- Par ailleurs, la coupe des imprimés au stade de la finition entraîne des déchets de coupe.

Roularta pratique la **séparation des flux des déchets papier**. Cela signifie que les papiers blancs (non imprimés) et de couleur (imprimés ou non) sont collectés séparément. Quant au carton, lui aussi est traité séparément.

La plus grande partie du papier est directement acheminée de la machine vers son lieu de traitement spécifique. Ce transport se fait essentiellement sous le niveau du sol. Les rognures de papier sont pressées pour former de grandes balles, ce qui limite le volume de ces déchets.

Le papier et le carton sont enlevés en vue de leur **recyclage**.



6.4.1.2 Déchets d'encre

L'encre est une autre matière première importante dans le secteur de l'imprimerie. Ici aussi, les déchets sont limités autant que faire se peut. L'utilisation de grands conteneurs d'encre permet de limiter le nombre d'emballages d'encre vides.

Par ailleurs, les presses sont reliées à un système de pompe à encre qui les alimente automatiquement avec l'encre couleur contenue dans de grands conteneurs. Une mesure de la couleur « inline » permet une consommation d'encre rationnelle.

Autres déchets constants :

- Depuis la mi-2011, Roularta Media Group n'a plus de déchets liés aux **plaques offset** puisque l'entreprise n'achète **plus aucune plaque elle-même**. Les plaques utilisées restent la propriété du fournisseur qui les réutilise.
- Les imprimés sont empilés sur des **palettes en bois**, lesquelles sont **réutilisées** le plus possible. Les palettes endommagées sont enlevées en vue de leur recyclage. Le traitement du bois des palettes peut se faire de manière plus écologique que le traitement des palettes en matière synthétique, par exemple.
- Comme indiqué plus haut, le tri et l'enlèvement des déchets **PMC** a débuté à la mi-2013. Désormais, ces déchets peuvent aussi être **recyclés**.

6.4.1.3 Eaux usées

La consommation d'eau est surveillée par le biais de notre bilan d'utilisation de l'eau. Des contrôles ont lieu en permanence. Ainsi, d'éventuelles anomalies sont rapidement détectées et résolues. Nous avons pu **réduire** les eaux usées industrielles grâce à la réutilisation de l'eau (cf. 6.3.2).

Des mesures régulières indiquent que toutes les eaux usées **répondent aux normes de rejet et aux conditions particulières figurant dans le permis d'environnement**.

6.4.2 Sol

Comme indiqué dans notre rapport de développement durable 2010, nous avons déjà consenti de nombreux efforts afin d'éviter la pollution du sol.

La construction du nouveau bâtiment et la modification des structures a nécessité une **nouvelle implantation du local de stockage des produits chimiques**. Un nouveau concept conforme aux normes réglementaires a dès lors été élaboré avec un expert agréé en vue d'un fonctionnement efficace. Les préparatifs ont été entamés en 2011. Depuis 2013, ce local est en service. Grâce à une **piste imperméable**, nous pouvons garantir un risque de pollution du sol minime à inexistant.

6.4.3 Emissions

L'air qui sort des fours de nos presses d'imprimerie est dirigé vers les installations de postcombustion. En ce qui concerne les **émissions dirigées**, nous atteignons aisément des résultats **sensiblement inférieurs à la norme**.

Un maximum de 30% de nos COV (composés organiques volatils) sont susceptibles de **s'évaporer de façon diffuse**. Grâce à une sélection sévère des modes de nettoyage adoptés, des encres, des additifs utilisés, et à leur remplacement par des produits à base d'alcool, **nous satisfaisons largement à cette obligation** puisque nous atteignons chaque fois un score de l'ordre de 10%. La comptabilisation des solvants permet aux autorités de constater que nous sommes en règle.

Il y a enfin l'obligation de limiter les **émissions totales** à un maximum de 15% de l'utilisation d'encres. Nous **répondons ici aussi amplement** aux conditions puisque notre score varie chaque année autour des 4%. À partir de 2010, le contrôle de cette prescription figure également dans les comptabilisations de COV.

Depuis plusieurs années, nous fournissons d'importants efforts afin de **remplacer les fluides frigorigènes qui appauvrissent la couche d'ozone par des alternatives plus écologiques**. Ces fluides frigorigènes nuisibles ont déjà été remplacés dans les installations de refroidissement de toutes nos succursales. En 2013, lors du renouvellement du plan de travail réfrigéré de la cuisine, le fluide frigorigène nuisible a été supprimé.

6.4.4 Transport

Voilà une autre facette de notre activité qui bénéficie de toute notre « éco-attention ».

6.4.4.1 Trajets domicile-lieu de travail

Nous avons rédigé une **brochure mobilité** qui décrit en détail et de manière très concrète les différentes possibilités de transport pour les trajets domicile-lieu de travail. Chaque succursale y est abordée, avec les différentes possibilités en termes de transports en commun... Pour chaque moyen de transport, les avantages (fiscaux notamment) sont passés en revue. Des initiatives telles que **le covoiturage, le transport ferroviaire gratuit...** ont été élaborées, promues et renforcées.



► Couverture de la brochure mobilité

► Certificat de participation à « Ik Kyoto »

Nous avons ensuite souligné l'attention que nous portons aux transports durables en participant au projet « Ik Kyoto 2011 ». En l'espace de quelques semaines, 119 collaborateurs ont économisé 12 256 kg de CO₂ en recourant aux transports durables pour se rendre au travail.

En 2012-2013, la Province de Flandre occidentale a effectué un **Mobiscan**. Les déplacements domicile-lieu de travail ont été entièrement inventoriés : la manière dont chaque travailleur se déplace, son lieu de départ, les possibilités alternatives... Une série d'actions concrètes y ont été reliées.

- La promotion du covoiturage a été réactivée. Des emplacements de covoiturage ont été aménagés sur le parking de l'entreprise.
- Nous avons renoué avec la promotion du système du tiers payant pour les transports en commun, des transports ferroviaires gratuits et de l'indemnité vélo.
- Durant une année, les diverses rubriques de la brochure mobilité ont de nouveau été présentées dans le bulletin interne de l'entreprise avec chaque fois, en marge, une interview d'un « Roulartien durable ».

- En 2014, nous avons pris part au projet de suivi de la Province de Flandre occidentale: « De Testkaravaan komt eraan ». Durant trois semaines, l'occasion a été donnée aux salariés de tester divers types de transport durable: transports en commun, vélo électrique, vélo pliable, triporteur... Les 101 salariés participants ont totalisé 30.000 kilomètres durables et ont ainsi économisé 4 tonnes de CO₂. La campagne a été clôturée de façon festive, avec la distribution de prix durables intéressants dont un vélo électrique.



► Bannière « Testkaravaan »



► Photo de groupe des participants au projet « Testkaravaan »



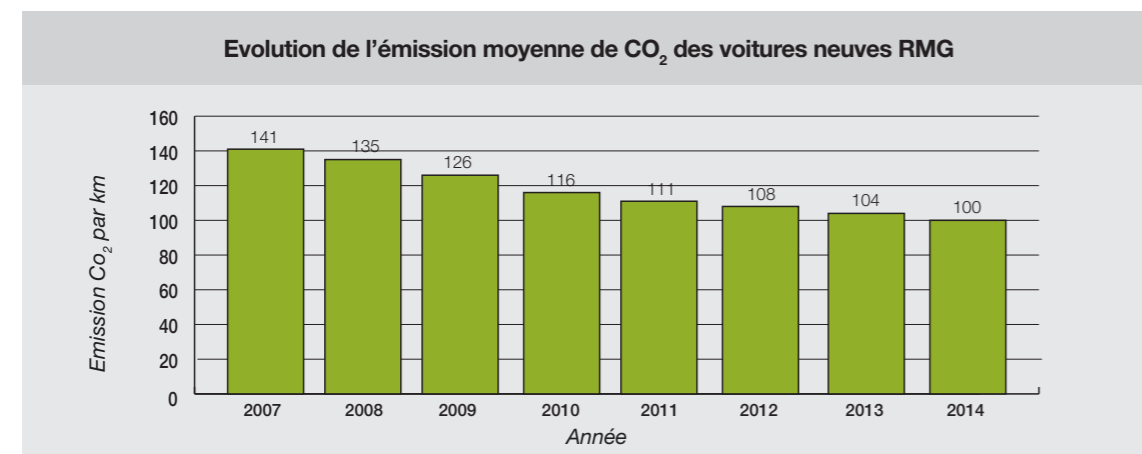
► Infos vélos électriques



► Remise du premier prix (un vélo électrique) en présence de Franky De Block, Député en charge de la Mobilité de la province de Flandre occidentale (premier à droite sur la photo)

6.4.4.2 Déplacements pendant les heures de travail

Etant donné que de nombreux collaborateurs passent beaucoup de temps sur la route pour visiter des clients, assister à des réunions... nous poursuivons une **politique d'achat éco-efficace pour notre parc automobile**. Nous assistons ainsi à une **baisse constante des émissions moyennes de CO₂ de nos nouveaux véhicules de société**. En 2014 également, il est prévu d'abaisser encore cette moyenne à 100 g.



Pour les réunions internes, la technique des vidéoconférences permet d'éviter les déplacements. L'infrastructure des **vidéoconférences** a été doublée en 2014. La tenue de « vidéoconférences individuelles » sera possible sur le PC (desktop, laptop, tablette, smartphone) des personnes concernées.

6.4.4.3 Déplacements d'une succursale à l'autre

Dans le rapport de développement durable 2010, nous précisons que les trajets effectués par les **coursiers** entre les différentes succursales avaient été **réduits de moitié** fin 2010. Depuis, la politique en la matière a encore été **étendue** et affinée. Quelques exemples :

- Une connexion directe relie désormais notre succursale d'Evere au siège principal de Roulars pour l'impression des maquettes. Les trajets des coursiers entre ces deux sièges a dès lors pu être ramené de deux fois à une seule fois par jour.
- Le service de transport express pour le matériel destiné à la mise en page des annonces entre les bureaux et le site principal à Roulars a été arrêté à présent que le matériel est numérisé dans les bureaux.

6.4.5 Empreinte carbone

Tous les points évoqués ci-dessus influent sur notre empreinte carbone totale. En 2012, Roularta Printing a été la **première entreprise belge** à déterminer l'empreinte carbone de son processus de production en recourant à l'outil **ClimateCalc** offert par la **fédération sectorielle Febelgra**. ClimateCalc a été développé par un consortium européen de fédérations de l'industrie graphique. Il est basé sur le Protocole GHG et sur les recommandations de la norme ISO 14064.

Pour calculer l'empreinte carbone des activités graphiques, ClimateCalc se base sur divers paramètres: du papier et des plaques offset au transport du produit fini, en passant par les émissions directes et indirectes en fonction de la consommation d'énergie et des déplacements du personnel. Les paramètres concernés représentent quelque 95% des émissions CO₂.

Le but du module est de fournir une idée plus précise de la composition de l'empreinte carbone afin que des mesures efficaces puissent être prises.

« Febelgra félicite une fois de plus Roularta Printing pour son rôle de pionnier et pour avoir décroché le premier certificat d'empreinte carbone suivant le calculateur ClimateCalc. »

Source: Factua 10/2012 (p. 13): « Roularta Printing: première imprimerie belge qui calcule son empreinte carbone via ClimateCalc, le calculateur d'empreinte carbone de Febelgra »

6.5 Gestion d'entreprise proactive et préventive

6.5.1 Equipements et appareillage critiques



Nous tentons, en toutes circonstances, de maîtriser les risques de manière proactive. Il arrive néanmoins que nous devions **intervenir pour éviter qu'une situation se dégrade**. Dans ces moments-là, le matériel d'intervention doit être disponible, utilisable et fiable. Il peut s'agir d'un simple extincteur ou d'un autre dispositif, tel qu'une commande autocontrôlée pour la fermeture de l'arrivée de solvants ou de gaz.

Compte tenu de l'importance critique de cette matière, nous devons être exigeants non seulement à l'égard de l'équipement mais aussi des procédures et des personnes censées les appliquer. Bien entendu, tout est testé et évalué périodiquement.

- Quelques exemples de nos **systèmes de sécurité incendie internes dans notre site principal à Roulers** :
 - Des **détecteurs d'incendie et de fumée** sont présents dans tous les bâtiments. En cas d'alarme, les collaborateurs internes sont alertés et ensuite, si nécessaire, les pompiers sont alertés à leur tour.
 - L'environnement de production et nos entrepôts sont équipés de **sprinklers**. Des pompes au diesel se mettent automatiquement en marche en cas de baisse de la pression sur les conduites. Nous disposons d'un réservoir d'eau de 4.000 m³. Les pompes sont contrôlées/testées chaque semaine.
 - Les locaux qui accueillent un appareillage sensible (locaux IT, locaux haute et basse tension...) sont pourvus d'un **système d'extinction automatique au gaz** (CO₂, Argonite). Ce système équipe également nos succursales d'Evere-Haren et de Zellik.
 - Près de chaque rotative, un dispositif de **détection de gaz** est installé aussi bien au niveau du toit que dans la cave. En cas de problème, une alarme est déclenchée et la vanne de gaz qui alimente le four est fermée automatiquement.
 - Le bâtiment est équipé de **portes coupe-feu** (accès aux espaces d'entreposage, aux locaux techniques, à la salle des batteries...) ; il y a également des parois coupe-feu entre les espaces d'entreposage et les espaces de production, ainsi qu'un cloisonnement antifumée dans le toit...
 - Des **moments de concertation réguliers avec les pompiers de Roulers** sont prévus. Ceux-ci sont régulièrement informés des mises à jour de nos plans d'intervention (qui se trouvent toujours à bord de leur premier véhicule d'intervention). L'organisation d'exercices (p.ex. dans les couloirs de la cave) permet aux équipes de pompiers de se familiariser avec le bâtiment et l'équipement en présence. Des accords ont également été pris avec les pompiers concernant l'usage des volets de désenfumage aménagés dans le toit.
 - En cas d'incendie, la **désactivation centralisée** des systèmes de ventilation (HVAC), des installations d'aspiration des rognures, des pompes à solvants, etc. est effectuée afin d'empêcher le feu ou la chaleur de se propager via ces canaux ou conduites.
 - Des collaborateurs d'une **entreprise de gardiennage sont présents 24h/24 et 7j/7** et sont toujours joignables. Ils disposent d'un détecteur central de tous les messages d'erreur et irrégularités avec une transmission vers leur téléphone sans fil.
 - Par ailleurs, des **inspections ou contrôles périodiques** ou des **moments de concertation** sont prévus par/avec :
 - des inspecteurs d'ANPI (installation de sprinklers hydraulique, entreposage régulier...)
 - des inspecteurs de l'assurance incendie
 - des officiers de pompiers chargés de la prévention
 - l'inspection du travail technique
 - d'autres services publics (LNE, VMM)
 - Enfin, l'entreprise dispose dans chacune de ses grandes succursales d'une **équipe d'incendie interne**. Ces personnes suivent des entraînements réguliers, tant théoriques que pratiques. Dans les petites succursales, des accords très clairs ont été pris concernant l'évacuation des lieux (le lieu de rassemblement, notamment).

- Outre l'attention accordée à la prévention des incendies, le **stockage des produits chimiques** est traité avec beaucoup de soin.
 - En 2013, un **nouveau local chimique** a été mis en service pour le stockage restreint des produits inflammables. Ce local possède une grande résistance au feu et est même équipé d'une porte à fermeture automatique et de grilles coupe-feu pourvues d'un matériau qui gonfle sous l'effet de la chaleur. Le stockage est conforme aux prescriptions VlareM : encuvement/bac de collecte doté d'un dispositif d'alarme en cas de détection d'une fuite, distance réglementaire entre les différents récipients... L'accès au local est soumis à des règles, tout comme les transvasements de produits dans des bidons antifiammes.
 - Il y a également un **entrepôt pour produits étiquetés**. Les produits irritants, nocifs et/ou corrosifs sont soumis à un entreposage limité. Les huiles et les graisses sont conservées dans des fûts. Des produits toxiques, oxydants ou explosifs ne sont pas présents. L'environnement de production est équipé de portes coupe-feu automatiques à l'entrée et au niveau de l'accès à l'espace de stockage arrière. Ici aussi, le stockage est conforme aux prescriptions de VlareM.
 - Il y a un **parc de citernes (souterraines) avec deux citernes distinctes à double paroi**. L'une est composée de quatre compartiments, l'autre est destinée aux solvants usés. Elles bénéficient d'une protection cathodique qui les préserve de la rouille. Les citernes sont équipées d'un dispositif de détection des fuites et d'une protection contre le remplissage excessif. Comme en cas d'incendie, tout problème est rapporté. Il y a une piste imperméable avec séparateur d'hydrocarbures de manière à pouvoir remédier aux fuites qui se produiraient pendant le déchargement des camions.

6.5.2 Gestion des situations d'urgence



Outre des équipements et un appareillage de qualité, une **bonne politique de gestion des situations d'urgence** est indispensable. En cas de situation d'urgence, toutes les actions nécessaires doivent être entreprises pour protéger le mieux possible collègues, contractants, riverains, environnement et installations. Plusieurs scénarios ont été élaborés ; des accords ont été fixés dans des plans d'urgence. Entre autres choses, les tâches des membres des équipes d'interventions sont définies, tout comme la formation dont ils doivent bénéficier ou les connaissances dont ils doivent disposer. Nous avons déjà évoqué ci-dessus nos équipes d'incendie internes. Par ailleurs, nous disposons également d'une équipe interne de secouristes. Pour veiller à ce que chacun sache ce qu'il doit faire, des séances de rafraîchissement ou d'exercices sont organisées périodiquement. Cette approche permet une évaluation et un ajustement permanents.

Outre les incendies et les accidents (avec lésions corporelles), des procédures ont été fixées en cas d'alerte à la bombe, de lettre suspecte (contenant de la poudre)...

6.6 Souci de la continuité de l'exploitation

6.6.1 Gestion des risques

3
Gestion des risques

Une bonne « politique de bien-être », tant dans ses aspects People (humain) que Planet (environnement) ou Profit, fait l'inventaire des divers risques et tente de les réduire à un niveau acceptable. Dans cette approche, la feuille de route suivante est toujours parcourue : identification des dangers, établissement et évaluation des scénarios de risque, évaluation des probabilités et des conséquences, évaluation des mesures de réduction des risques et concertation sur les éventuels risques résiduels.

6.6.2 Conception et production

10
Concept et production

A quelques rares exceptions près, aucune installation technique ni aucun appareillage technique n'est conçu, construit et mis en service dans l'entreprise. Lorsque tel est exceptionnellement le cas, toutes les prescriptions de la réglementation en vigueur sont respectées. Les points d'attention de cette législation s'appliquent également en cas d'assemblage de composants.

6.6.3 Modifications dans la production

9
Modifications dans la production

Le législateur attend de chaque employeur qu'il étudie, vérifie et documente toutes les modifications intervenant au sein de son organisation. Cela vaut aussi bien pour l'achat que pour la location, la conception ou encore la construction. Le législateur entend ainsi éviter l'entrée incontrôlée de risques qui menaceraient l'homme, l'environnement et la société et/ou de nouveaux dangers. Le service prévention est impliqué dans le plus grand nombre possible d'achats d'appareillage ou de produits techniques afin de permettre le dépistage de facteurs de risque/de points d'attention éventuels.

6.6.4 Procédures de fonctionnement et d'entretien

11
Procédures de fonctionnement et d'entretien

Dans notre environnement de production surtout, le respect cohérent et conséquent de nos accords en vigueur est une condition absolue si l'on veut garantir l'intégrité de nos activités d'exploitation. La moindre erreur, la moindre fausse commande peut être lourde de conséquences. Nombre de tâches sont récurrentes et quotidiennes, d'autres ne doivent être accomplies que sporadiquement. Pour de telles activités spéciales, des accords régissent leur préparation, leur exécution et leur conclusion. Pour les travaux qui s'accompagnent de risques plus importants, il y a des permis spécifiques, où les risques sont passés en revue et où des accords sont passés quant aux précautions à prendre.

7. Le souci de nos propres collaborateurs et de notre environnement social



4
Employés

Les collaborateurs sont notre plus grand atout

Le facteur humain en chiffres

Combien de personnes travaillent chez Roularta ? Une approche chiffrée.

Effectifs temps plein :

NOMBRE MOYEN DE TRAVAILLEURS EN 2013*

2749

Effectif par pays au 31/12/2013*:

Belgique: **1802** temps plein
France: **798** temps plein
Autres: **91** temps plein

*Les joint-ventures sont prises en compte au prorata.

Nombre par siège en Belgique:

Siège principal Roularta (Roulers) +
Accent Business Park: **977**
Brussels Media Centre
(BMC, rédactions): **246**
Siège commercial (Zellik): **101**
Bureaux régionaux, y compris Louvain-la-Neuve
(= Euro DB) et Schoten (= Tendances Top): **282**

Ouvriers: **428**

Employés : **1178**
Femmes: **702**
Hommes: **904**
Néerlandophones: **1460**
Francophones: **146**

Effectif des joint-ventures

(proportionnellement):
Groupe Bayard :
105 temps plein
Mediaaan :
322 temps plein
Autres: **57** temps plein

Roularta Media Group accorde une très grande importance à ses collaborateurs : ils sont la force et le moteur derrière toutes les réalisations de l'entreprise. Aussi entendons-nous les traiter de façon durable : nous voulons faire pétiller leur énergie, leurs possibilités, leurs compétences, leurs talents, leur engagement et leur motivation. Nous ne voulons pas épuiser leurs talents mais souhaitons veiller au contraire à ce qu'ils puissent se ressourcer en permanence chez Roularta Media Group.

« Chaque travailleur doit être passionné par son travail chez Roularta. Il faut des étincelles. C'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour suivre et accompagner le mieux possible tous les collègues, de leur premier jour au jour où ils partent à la pension. »

(Katrien De Nolf, directrice RH)

7.1 Accompagnement à partir de l'engagement

- En réalité, les bases sont jetées dès le moment où une personne postule chez nous. La **procédure de candidature** est organisée de telle manière que chaque candidat reçoit une réponse et soit **fixé à brève échéance** sur les différentes étapes du processus de sélection.
- Lorsque **l'engagement** a été concrétisé et que le contrat est signé, l'accueil de la nouvelle recrue est mis au point avec le département concerné. Ainsi, le rapport annuel de l'entreprise est envoyé au nouveau travailleur. Ensuite, le magazine du personnel lui est adressé pour lui permettre de découvrir l'ambiance qui règne dans l'entreprise. Juste avant le début effectif de son occupation, une carte de **bienvenue** lui est envoyée, accompagnée de perles effervescentes, histoire de lui souhaiter un début de contrat pétillant. Enfin, il reçoit un **plan de formation** du département et un **parrain/une marraine** lui est désigné. Une bonne introduction permet au nouveau collaborateur de se sentir rapidement chez lui dans l'organisation.
- Une fois que l'engagement a effectivement pris cours, le collaborateur bénéficie d'une **journée introductive**. Ce jour-là, nous lui faisons **découvrir** l'histoire de l'entreprise, les différentes unités d'exploitation et l'environnement de production, ainsi que les thèmes liés à la prévention et à la durabilité. Par ailleurs, il fait la connaissance des autres nouveaux venus.
- Au bout de trois mois, il est invité à un **entretien d'intégration** avec un collaborateur du département RH. Au cours de cet entretien, on vérifie si la fonction est bel et bien en ligne avec sa description, si l'ambiance est appréciée, si le travail répond aux attentes...
- Ensuite, des **entretiens de fonctionnement** sont organisées sur une base annuelle ou bisannuelle. Il s'agit d'entretiens de suivi entre le collaborateur et son responsable fonctionnel. Au cours de ces entretiens, différents sujets sont abordés : la progression par rapport aux objectifs, les points d'achoppement éventuels, la collaboration mutuelle, l'ambiance qui règne dans l'équipe, le développement du collaborateur au sein de sa fonction, les perspectives de carrière... Ensuite, les accords éventuels qui découlent de l'entretien font l'objet d'un suivi.
- Des **screenings de compétences** permettent de faire l'inventaire des talents des collaborateurs. En cas de postes à pourvoir dans l'entreprise, on peut ainsi envisager de recruter à l'interne. De cette manière, les collaborateurs ont l'occasion **d'évoluer et/ou de grandir au sein de l'entreprise**.
- En 2013, nous avons lancé la tenue d'**entretiens de carrière** pour les collaborateurs qui travaillent dans l'entreprise depuis plusieurs années. On y parle de leur **carrière**, de leurs **ambitions** et aspirations.
- Lors de leur départ à la pension ou de leur sortie de service, un **entretien de départ** est organisé.

7.2 Formation, information et documentation

7.2.1 Formation

Les entretiens évoqués ci-dessus illustrent l'attention incessante dont le développement personnel de tous les collaborateurs fait l'objet. Dans le prolongement de cette approche, de nombreuses formations sont organisées, tant à l'interne qu'à l'extérieur. Au cours des trois dernières années, le nombre de travailleurs ayant suivi une formation s'est légèrement tassé suite notamment à la baisse de l'effectif. En revanche, le nombre d'heures de formation a chaque fois augmenté. Le coût de ces formations (externes uniquement) a baissé mais demeure considérable.

En voici un aperçu:	2011	2012	2013
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation (interne et externe)	1.589 collaborateurs	1.274 collaborateurs	1.202 collaborateurs
Nombre d'heures de formation (interne et externe)	24.107 heures	27.849 heures	28.867 heures
Montant dépensé (formations externes uniquement)	196.534,90 €	153.920,10 €	115.638,34 €

7.2.2 Information et documentation

Outre les diverses formations prodiguées, il y a un flux d'information et de documentation permanent :

- Il y a des « Speaker Corners » au cours desquelles les départements se présentent eux-mêmes, présentent de nouvelles initiatives...
- L'information est diffusée via l'intranet de l'entreprise. Chacun peut également y trouver rapidement les coordonnées internes de tous les collaborateurs.
- De nombreux communiqués sont également diffusés via e-mail : modifications de l'organisation, communiqués de presse, offres, etc.
- Il y a également un magazine interne destiné aux collaborateurs.
- Pour les campagnes de recrutement, témoignages vidéo... nous faisons appel à nos propres collaborateurs.



- Les campagnes font l'objet de séances de brainstorming auxquelles participent des collègues appartenant à différents départements.
- Nous organisons régulièrement, le soir, des séances d'information libres consacrées à des thèmes généraux, surtout dans le domaine de la santé. Ainsi, des présentations ont été faites sur le thème du cancer, du don d'organes... En 2012, nous avons donné la parole à une victime d'un accident de la circulation qui avait connu une lourde période de réhabilitation.



► Des collègues échangent leurs impressions après le témoignage d'une victime de la circulation.

7.3 La santé au travail



Dans l'ensemble, le taux d'absentéisme chez Roularta Media Group est bon. Notre taux moyen, compris entre 3,5 et 4%, est nettement inférieur à la moyenne belge. En termes de fréquence de l'absentéisme, notre taux moyen fluctue autour de la moyenne belge, à savoir 1,22. En ce qui concerne la durée de l'absentéisme, notre score est bien inférieur à la moyenne belge (6,75 jours, contre 14 jours pour la moyenne belge).

L'absentéisme n'est pas facile à combattre. En effet, tout le monde n'a pas la chance d'avoir une santé de fer. Parfois, une entreprise peut prendre certaines initiatives afin de préserver ou d'améliorer la santé de ses collaborateurs.

Quelques exemples :

- Médecine du travail et la prévention médicale
 - La protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs sur les terrains de l'entreprise est un point de départ très important. Nous accordons notamment une grande importance aux risques de tous les produits ; aussi bien des agents chimiques que physiques ou biologiques. Nous évaluons systématiquement les risques éventuels pour la santé et nous visons à les maîtriser. Nous préférons toujours remplacer un produit par une alternative moins nocive. Lorsqu'un tel remplacement n'est pas possible, nous cherchons à adapter les procédures de travail ou à adopter des équipements de protection individuelle appropriés.
 - Toutes les fonctions de l'entreprise ont fait l'objet d'une analyse du poste de travail, avec un inventaire des risques. Ainsi, les collaborateurs attachés aux activités de production sont exposés au risque « bruit » (des machines) tandis que les collaborateurs des bureaux subissent le risque « travail à l'écran ». Suivant la nature du risque, le législateur impose une fréquence de la surveillance médicale. En 2012, 1.370 collaborateurs ont été soumis à un examen médical, auquel ils doivent se soumettre chaque année, tous les trois ans ou tous les cinq ans.
 - Pour les collaborateurs de la production, nous recherchons des équipements de protection individuelle (EPI) confortables et de qualité. Ainsi, le choix leur est donné parmi différents types de protection auditive, de chaussures de sécurité... Les collaborateurs qui souffrent d'un problème spécifique peuvent s'adresser au médecin du travail. Celui-ci conseillera alors l'entreprise dans le choix d'EPI adaptés, l'entreprise interviendra dans l'achat de semelles orthopédiques...
 - Pour les journalistes qui se rendent à l'étranger à des fins professionnels, le médecin du travail est consulté et les vaccins nécessaires sont proposés le cas échéant. Les travailleurs peuvent également emporter pendant ce voyage une trousse de secours de l'entreprise.
 - Les cameramen – aussi bien les salariés que les free-lance – ont reçu en 2012 une brochure d'information consacrée à la sécurité pendant le travail.
 - Un « code journalistique » a été rédigé à l'intention de tous ceux qui exercent une activité journalistique : journalistes, rédacteurs, photographes, cadres... Ces collaborateurs se retrouvent dans des situations très diverses, qui s'accompagnent parfois de risques spécifiques. Un accident est vite arrivé. Il est dès lors important d'apprendre à reconnaître les risques. D'où la rédaction d'un « code » qui décrit diverses situations avec leur risques spécifiques et les mesures de prévention possibles. Roularta est un pionnier dans la conception d'un tel « code journalistique ».
 - En cas de désagréments d'ordre ergonomique, le service médical/médecin du travail et le service prévention évalueront si des adaptations peuvent être apportées ou si des équipements auxiliaires peuvent être fournis...
 - Chaque année, des thèmes liés à la santé sont approfondis avec l'aide du médecin du travail.
 - En 2011, l'usage de substances, et en particulier l'usage d'alcool et de drogues, a été abordé par le biais d'un dépliant.
 - En 2012, une enquête a été menée auprès des collaborateurs de la production concernant la sécurité et la santé au travail. Les aspects de cette enquête liés à la santé ont été discutés avec le médecin du travail pendant l'examen médical. Pour les employés de bureau, l'information relative à l'usage d'alcool et de drogue a été poursuivie pendant l'examen médical.



- En 2013, les collaborateurs de la production ont été informés en matière d'ergonomie. Fin 2012 en effet, un ergonome du Service externe pour la prévention et la protection au travail a effectué un audit qui a permis de faire l'inventaire des mouvements fréquents. Les collaborateurs ont alors reçu des informations sur la meilleure manière d'effectuer ces mouvements pour limiter les désagréments d'ordre corporel. 2013 a été la dernière année où l'information sur l'usage d'alcool et de drogue a été fournie aux collaborateurs des bureaux.
- En 2014, les collaborateurs liés à la production ont reçu des informations de suivi sur l'ergonomie. Pour les collaborateurs des bureaux, il est prévu de leur fournir des informations concernant l'ergonomie lors du travail à l'écran.
 - Les personnes qui ne passent pas de visite médicale auprès de notre médecin du travail ont reçu en 2012, par mail, une brève présentation sur la disposition correcte de l'écran, la bonne position à adopter à l'ordinateur, en voiture... Les collaborateurs free-lance ont également bénéficié de ces informations.
 - Les collaborateurs soumis à la visite médicale doivent subir un examen de reprise du travail après une absence de quatre semaines ou plus.
 - Lors de certains problèmes médicaux ou en cas de risques spécifiques, un suivi intermédiaire par le médecin du travail peut intervenir.
 - Chaque année, les collaborateurs qui le souhaitent peuvent se faire vacciner gratuitement contre la grippe. En moyenne, un demi-millier de personnes recourent à cette vaccination gratuite.
 - Les collaborateurs qui travaillent dans la cuisine à Roulers ont suivi un cours de rafraîchissement des connaissances concernant l'hygiène et la sécurité alimentaire.
- Des conseils de sécurité paraissent régulièrement dans le magazine de l'entreprise ou sur l'intranet. Des actions ou sujets spéciaux sont portés à l'attention des collaborateurs, tels que la journée internationale de la prévention qui a lieu le 28 avril de chaque année, la journée mondiale sans tabac le 31 mai...

Roken... zet er een punt achter
31 mei werelddag zonder tabak

- Sport et Alimentation
 - Comme il est important de faire de l'exercice, l'entreprise a constitué un comité sportif qui organise régulièrement des cours d'initiation dans différentes disciplines sportives ainsi que des séances d'information et de pratique, par exemple afin d'améliorer la position du dos. Car bouger de manière correcte favorise le bien-être. En 2013, nous avons franchi une étape de plus en organisant avec le comité sportif des moments de détente et de rencontres amicales, comme un atelier de maquillage ou un atelier sur les couleurs des vêtements...



► Atelier maquillage à Bruxelles

► Initiation au yoga dans une salle de réunion à Roulers

- Une journée du vélo est organisée chaque année, le premier jeudi de juillet. Ce jour-là en particulier, chacun est encouragé à venir travailler à vélo. Ceux qui participent à cette action sont alors accueillis de manière chaleureuse en récompense de leur effort sportif. Le soir, une randonnée à vélo est organisée, suivi d'un moment convivial (p.ex. un barbecue).



► Randonnée à vélo, édition 2011 : l'accueil le matin

► Randonnée à vélo en 2013 : la journée s'est terminée avec un hot dog et une boisson

► En 2014, Johan Museeuw a donné le coup d'envoi de la randonnée vélo du soir.

- Dans le cadre du projet « Tutti Frutti », deux fruits sont offerts chaque semaine aux collaborateurs du siège principal à Roulers. Ceux qui s'inscrivent peuvent en bénéficier à un tarif très intéressant grâce au soutien du fonds de solidarité interne « L'Amicale ». Une alimentation saine fait en effet partie du bien-être général et mérite qu'on y prête attention au travail. .

**UNE ALIMENTATION SAINTE
POUR UN CORPS SAIN**
Tutti Frutti
en collaboration avec Logo



- Les restaurants de l'entreprise proposent une alimentation variée et saine.
- Enfin, une série d'initiatives ont été prises pour promouvoir l'ambiance de groupe, des initiatives qui soutiennent l'équilibre entre le travail et la vie privée. Quelques exemples :
 - les kick-offs, la fête du personnel, la réception de Nouvel An, la Saint-Nicolas... autant d'initiatives qui favorisent la collégialité (voir aussi 7.5).
 - En 2012, divers aspects et points d'attention concernant l'organisation de tels événements ont été listés. De cette manière, nous pouvons surveiller la sécurité de tout un chacun, même à de tels moments.
 - L'entreprise propose un service blanchisserie.

7.4 Tirer les leçons des incidents et accidents par l'enquête et l'analyse



Les différents chapitres de ce rapport l'ont montré : l'entreprise s'engage pleinement en faveur de la prévention des accidents. Le service prévention s'investit année après année dans les sept domaines de la politique de bien-être : la sécurité technique du travail, la surveillance médicale au travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail, les aspects psychosociaux et l'environnement interne. La prévention est une condition essentielle du fonctionnement au sein d'une entreprise moderne. Chaque jour, dans l'entreprise, nous sommes confrontés à des risques. Le point de départ est que tout incident, aussi minime soit-il, doit pouvoir être évité, et surtout que toute lésion ou dommage doit être évité. Aussi le système de maîtrise des risques revêt-il une importance capitale.

Tous les cinq ans, un plan global de prévention (PGP) est établi, dans lequel les risques existant dans l'entreprise sont identifiés et évalués. Pour chaque risque ou groupe de risques, une priorité a été définie de manière judicieuse. Cette priorité détermine l'ordre dans lequel chaque facette est abordée pendant les cinq années que court le plan global de prévention. Comme le groupe de collaborateurs, les environnements de travail et les fonctions sont très divers, l'établissement de ce plan est une véritable gageure. Ainsi, la nature des risques auxquels est exposé un journaliste qui se rend en Afrique est totalement différente de ceux que rencontre un collaborateur qui commande une rotative.

Chaque accident, incident ou quasi-accident fait l'objet d'une analyse approfondie qui nous permet d'en tirer les leçons. Ainsi, nous pouvons prendre des mesures efficaces pour éviter que des incidents et accidents similaires se reproduisent. La notification de chaque incident est une condition importante pour la réussite de notre approche.

Ceci nous amène à l'aspect « humain ». Compte tenu notamment de ce facteur humain, les incidents et accidents ne peuvent hélas jamais être exclus. Dans le cadre de la prévention, nous tentons dès lors d'accorder une attention de plus en plus soutenue aux personnes en tant qu'individus, ainsi qu'à leur mentalité. Tout commence en effet par la nécessité d'agir en sécurité et d'être attentif aux risques auxquels tout le monde est exposé. En somme, chacun doit contribuer à créer un environnement de travail sûr. La conscience de ses responsabilités en matière de prévention ne s'arrête toutefois pas aux portes de l'entreprise. C'est pourquoi nous épinglons également les risques et mesures de prévention à prendre dans la sphère privée. La sécurité devrait devenir une valeur enracinée dans chacun de nous.

La charge psychosociale est un thème qui a nettement gagné en importance au cours des dernières années. En 2013, l'entreprise a mené auprès de tous ses collaborateurs une enquête sur le bien-être, en collaboration avec une entreprise spécialisée externe. Le taux de participation à cette enquête était de 70%. Les résultats se sont révélés bons. Les points d'attention révélés par les réponses ont été ensuite intégrés dans un plan d'action.

7.5 Pour conclure: le rôle social de Roularta Media Group

- A l'intention de ses collaborateurs, Roularta Media Group a développé « L'Amicale ». Les moyens nécessaires à son fonctionnement, ce fonds les obtient par l'organisation d'activités, en plus des cotisations des travailleurs.
 - Pour promouvoir la bonne entente au travail et pour donner aux travailleurs l'occasion de mieux se connaître, l'Amicale de Roularta Media Group organise chaque année une série d'activités. Car c'est en dehors du cadre de travail habituel que les contacts se font le plus facilement, surtout avec des collègues d'autres départements. L'Amicale cherche dès lors à organiser des activités qui intéressent le plus grand nombre de collaborateurs possible. Parmi les activités organisées, citons la réception de Nouvel An, la Saint-Luc (fête du personnel, nommé d'après le saint patron des imprimeurs et de l'industrie graphique), la Saint-Nicolas, une excursion découverte d'une région déterminée, une visite de musées...



► Chaque année, saint Nicolas nous fait l'honneur d'une visite au travail

► La Saint-Nicolas à Plopsaland



► Fête du personnel en 2013

► Excursion de l'Amicale à Amiens (2012)

- L'Amicale est aussi un fonds de solidarité. En cas d'événement spécial ou de situation d'urgence, une aide peut être apportée via des actions ou la caisse de l'Amicale. Ainsi, au cours des dernières années, des chèques ont été remis à des collaborateurs victimes d'un incendie ou de dégâts des eaux importants. Grâce à des actions organisées parmi le personnel et au soutien de l'Amicale, un montant important a pu être offert.
- Enfin, l'Amicale offre une contribution aux activités destinées aux seniors de l'entreprise.

- Roularta entend continuer à jouer un **rôle important dans le monde graphique et industriel**. Via les divers canaux, nous continuons à défendre nos intérêts et ceux du secteur. Quelques exemples :
 - C'est de Roularta qu'est issu depuis des années le président de The Ppress qui représente les intérêts des magazines auprès des autorités régionales, communautaires et fédérales, mais aussi auprès de la population belge et de l'univers de la publicité.
 - Pendant des années, le président de l'EBP, la fédération des éditeurs des plus grands et plus prestigieux périodiques d'affaires européens, venait de Roularta.
 - Roularta participe activement à l'EMMA (European Magazine Media Association), la fédération européenne qui défend nos intérêts auprès de la Commission européenne et du Parlement européen.
 - Depuis quelques années, Roularta fournit le président du CIM, le Centre d'Information sur les Médias. Chaque année, le CIM effectue des études d'audience pour la presse, le cinéma, la télévision, la radio, l'internet et la publicité extérieure.
 - Roularta est présent au sein du Conseil de la Publicité. Ce conseil regroupe toutes les associations concernées par la publicité. Ce conseil a créé le Jury d'Ethique Publicitaire constitué paritairement de professionnels et de représentants externes (notamment Test-Achat). Ce Jury veille à l'autodiscipline et à l'éthique du secteur.
 - Roularta siège au « Raad voor de Journalistiek », plate-forme d'autorégulation journalistique créée à l'initiative des associations de journalistes, des éditeurs et des sociétés médias flamands. Le « Raad voor de Journalistiek » est un organe indépendant qui traite les questions et les réclamations concernant les pratiques professionnelles du journalisme.
 - Roularta est membre de Voka, l'association qui défend les intérêts des employeurs flamands, et est représentée à son Conseil d'Administration. En outre, nous sommes membres de la FEB et du VKW, deux autres associations d'employeurs.
 - Enfin, un membre de la direction de Roularta est à la tête de la Commission francophone d'Agrégation des Journalistes professionnels.
- Par ailleurs, nous remplissons un **rôle social non lié à l'entreprise** en investissant dans les talents, la culture et de nouvelles initiatives. Quelques exemples :
 - Roularta détient le titre d'Ambassadeur de Flandre occidentale et peut utiliser à cet effet le logo provincial d'ambassadeur.
 - Roularta Media Group est l'un des partenaires fondateurs de l'initiative « Een Hart voor West-Vlaanderen » (« Un cœur pour la Flandre occidentale ») qui s'investit pour les jeunes de moins de 18 ans en difficulté, via un soutien et la réalisation des divers projets.

« La pauvreté n'est peut-être pas toujours visible mais j'ai rencontré un très grand nombre de personnes et associations et les besoins sont importants, même ici en Flandre occidentale. Toutes les initiatives qui luttent contre la pauvreté sont de bonnes initiatives. Selon moi, Een 'Hart voor West-Vlaanderen' est un levier idéal pour concrétiser des idées créatives et mettre sur les rails des projets qui peuvent ensuite inspirer d'autres personnes à faire de même. »

(Carl Decaluwé dans son premier discours en tant que gouverneur de la Province)

Quelques exemples de projets soutenus :

- **2012:**
 - » « Boothuis, van jongeren aan het roer naar jongeren aan den boer » (aménagement et entretien d'un potager avec des jeunes socialement vulnérables)
 - » « Let's say it with music ! » (développement d'un atelier et de workshops musicaux)
 - » organisation de vacances sans souci à la mer, destinées aux enfants malades du cancer et à leur famille
 - » « Zelfdoding bij jongeren in de Westhoek, een netwerk aanpak »
 - **2013:**
 - » « Kamp Don Bosco » (camp de vacances annuelles destiné aux enfants défavorisés de 6 à 12 ans)
 - » JOEF: « Jeugd Onderneemt En Financiert » (ici, ce sont des jeunes qui décident quels projets initiés par de jeunes entrepreneurs bénéficient d'un soutien)
 - » Projet de voisinage et de rénovation à Courtrai, en collaboration avec Actions de quartier, le VDAB, le CPAS et la Ville de Courtrai
 - **2014:**
 - » « Van kansarm naar kansrijk » (aide aux enfants défavorisés de détenus et d'enfants résidant dans des maisons de guidance)
 - » « Allez Eddy » (projet qui aide des enfants et des jeunes vulnérables à s'épanouir via le cyclisme)
 - » « Wijkwerking voor jongeren » (mise sur pied d'une initiative de quartier en faveur des jeunes dans un quartier multiculturel)
- Roularta apporte son soutien au projet « Vrouwenhuis in Afghanistan » (maison des femmes en Afghanistan) de Jennie Vanlerberghe.
- Roularta prête son soutien à la Fondation belge de la Vocation (rebaptisée Vocatio), qui apporte une aide matérielle et morale aux jeunes lauréats porteurs d'un projet de vie en prise avec un monde en profonde mutation.
- Depuis 30 ans, Roularta est un sponsor fidèle et structurel du club de volley-ball Knack Roulers. Plusieurs fois championne de Belgique (notamment en 2010, 2013 et 2014), cette équipe a aussi été couronnée à plusieurs reprises à l'occasion de compétitions internationales.
- Par ailleurs, Roularta est accessible à tous. Les ONG (le magazine MO*), les associations et organismes culturels, socioculturels, sociétaux... s'adressent à nous en toute facilité en vue d'une collaboration constructive.
- Roularta travaille avec plusieurs ateliers protégés (Westlandia, Marienstede, Mariasteen, Entiris, Renaître) pour une série d'activités manuelles telles que des travaux d'emballage, de déballage, de tri, d'empilage, d'étiquetage... Nous travaillons avec eux pour des travaux de finition (« dos droit », agrafage...) également. En 2012 et 2013, Roularta a investi quelque 300.000 euros dans cette collaboration.
- Chaque année, l'entreprise organise une soirée « quiz » pour les membres du personnel et leur famille. Le bénéfice de cette activité est offert à une bonne œuvre.
- En 2011, ce bénéfice a été offert à « Moeders voor vrede », la branche belge de l'organisation internationale « Mothers for Peace ». Cette organisation lutte pour les droits des femmes et tente de donner des perspectives d'avenir aux femmes victimes de conflits et de violence. Mothers for Peace entend redonner aux femmes leur dignité en les impliquant dans une série de projets.
 - En 2012, le bénéfice du quiz a été versé à « The Breede Centre » à Mc Gregor en Afrique du Sud. Cette organisation dispense des formations à la population locale. Les formations offertes vont du travail du bois à l'entrepreneuriat en passant par des cours d'informatique.
 - En 2013, le bénéfice a été donné à l'organisation « Eyes for the world », qui achète des lunettes auto-ajustables et les distribue via des projets et des ophtalmologues belges actifs dans des pays du tiers-monde.
- Roularta a lancé un appel parmi les collaborateurs en vue de soutenir la population philippine après le passage du typhon dévastateur. Au total, 4.460 euros ont été donnés à la Croix-Rouge. Ce montant concerne les contributions des collaborateurs et de l'entreprise.



8. Perspectives

Roularta a fêté en 2014 son soixantième anniversaire. Nous avons l'ambition d'aborder en permanence plusieurs nouveaux projets. Pour y parvenir, nous voulons continuer à faire preuve de créativité et prendre des risques. En même temps, nous continuerons à traquer les coûts et à rester attentifs, sans perdre le rendement de vue. Nous continuerons de nous investir fortement dans tous les départements avec une vision critique mais positive à l'égard des thèmes Planet, Profit & People. Nous n'œuvrons pas tant avec des mots qu'avec des actes ; non pas demain mais hier.

