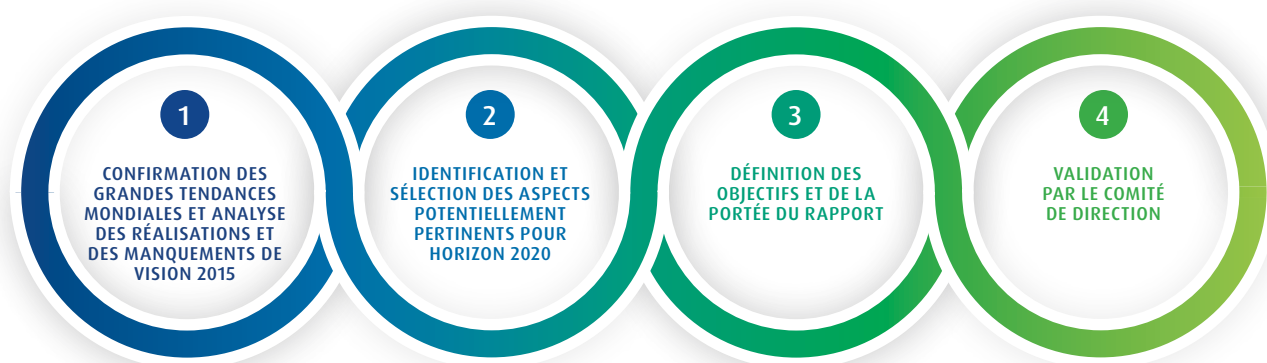


Horizon 2020 s'inscrit dans la continuité des orientations stratégiques prises par Umicore au cours de la dernière décennie. Ce plan stratégique définit une nouvelle série d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux ambitieux pour l'entreprise.

La définition des objectifs environnementaux et sociaux dans le cadre de la stratégie Horizon 2020 a comporté une analyse de matérialité (cartographie des enjeux) en vue d'identifier des pistes à même de transformer le développement durable en avantage concurrentiel plus marqué. Cette analyse s'est déroulée en plusieurs phases :



1. CONFIRMATION DES GRANDES TENDANCES MONDIALES ET ANALYSE DES RÉALISATIONS ET DES MANQUEMENTS DE VISION 2015

A. CONFIRMATION DES GRANDES TENDANCES MONDIALES

En 2014-2015, le Comité de direction a procédé à une analyse détaillée des quatre grandes tendances mondiales qui sous-tendaient les ambitions de croissance d'Umicore. Cette analyse a clairement démontré un renforcement de trois des quatre grandes tendances : la raréfaction des ressources, la qualité de l'air et l'électrification des véhicules (cf. pages 12-14 pour de plus amples informations sur ces tendances mondiales). Le photovoltaïque (la quatrième tendance) est le seul domaine où le contexte s'est complètement métamorphosé. Le marché est devenu moins propice aux solutions haut de gamme d'Umicore suite aux orientations économiques et technologiques. Sur la base de l'analyse, le Comité de direction a choisi d'axer les ambitions de croissance Horizon 2020 d'Umicore sur les produits et services associés à la transition vers une mobilité propre (catalyseurs automobiles), à l'électrification des véhicules (batteries rechargeables), ainsi qu'à l'utilisation rationnelle des ressources, et ce grâce à notre modèle d'entreprise en boucle fermée assurant le recyclage des métaux précieux et spéciaux. Ces activités seront donc au cœur de notre ambition de doubler le résultat d'Umicore à l'horizon 2020.

B. ANALYSE DES RÉALISATIONS ET DES MANQUEMENTS DE VISION 2015

Au niveau du développement durable, Vision 2015 a globalement donné de bons résultats. Sur le plan environnemental, nous avons enregistré une réduction significative des émissions de CO₂ et des rejets de métaux dans l'eau et l'air. Dans les trois cas, nous avons même dépassé nos objectifs.

En ce qui concerne le développement du personnel et les relations avec les parties prenantes, nous avons aussi fait des progrès importants. L'enquête d'opinion de 2014 avait mis en lumière la forte motivation et la grande satisfaction de nos travailleurs. En 2015, nous avons mis en place un programme annuel d'évaluation et de développement pour la grande majorité des travailleurs d'Umicore et nous avons aussi réussi à réduire l'exposition professionnelle à certains métaux. Dans le domaine de l'approvisionnement durable, nous nous sommes forgé une réputation de pionnier, d'une part avec le déploiement de notre Charte d'approvisionnement durable, d'autre part avec la mise en place d'une certification de nos activités dans le cadre de la thématique des minéraux issus de zones de conflit.

La sécurité a été le seul domaine où la performance a été loin d'être satisfaisante. Nous nous étions fixé pour objectif de devenir une société sans accident en 2015. En dépit d'une amélioration de nos résultats en matière de sécurité, nous n'avons pas été à la hauteur de cet objectif.

Le défi pour Horizon 2020 consiste à pérenniser les progrès réalisés dans certains domaines, tout en continuant à nous concentrer sur des thèmes comme la sécurité, où nous avons manqué notre objectif, et à définir des objectifs susceptibles d'améliorer le positionnement concurrentiel d'Umicore. L'état d'avancement peut globalement se résumer comme suit :



Pérenniser les avancées – Émissions de carbone et rejets de métaux, employeur attrayant, collectivités locales. Nous ne voyons plus la nécessité de fixer un autre objectif pour ces thématiques, mais nous allons évidemment continuer à en mesurer l'impact et à en rendre compte quand le degré d'importance l'impose.

Peut mieux faire – Sécurité au travail et exposition professionnelle. Nous allons continuer à viser l'objectif zéro accident et zéro dépassement au cours des cinq années à venir.

Avantage concurrentiel – Approvisionnement durable. De 2011 à 2015, Umicore a réalisé de belles avancées dans le déploiement de sa Charte d'approvisionnement durable chez ses fournisseurs et s'est forgée une réputation en matière d'approvisionnement éthique. Cette approche, en phase avec les valeurs d'Umicore, est indéniablement la ligne de conduite à adopter. Cependant, elle s'accompagne d'un coût économique que les clients commencent seulement à accepter. Horizon 2020 marque la volonté d'Umicore de tirer parti de cette approche d'approvisionnement durable pour dégager un avantage concurrentiel accru dans certaines business units.

2. IDENTIFICATION ET SÉLECTION DES ASPECTS POTENTIELLEMENT PERTINENTS POUR HORIZON 2020

A. ANALYSE DES ENJEUX

Après avoir défini les activités liées à la qualité de l'air, l'électrification des véhicules et le recyclage comme étant les principaux leviers de croissance d'Umicore, nous nous sommes attelés à identifier les autres enjeux jugés pertinents par nos business units et nos principales parties prenantes (cf. chapitre précédent).

Une première liste d'enjeux a été établie sur la base des enseignements tirés de Vision 2015 (cf. ci-dessus). Il a ainsi été décidé que la sécurité (et plus particulièrement l'objectif zéro accident de travail) devait constituer un objectif de Horizon 2020, indépendamment de l'avis des parties prenantes. D'autres enjeux potentiels ont été mis en avant en concertation directe avec les parties prenantes. Parmi ces sources d'information figurent les résultats de l'évaluation annuelle interne des risques, les résultats de l'enquête d'opinion 2014 pour tous les travailleurs, les données de l'outil APS d'Umicore (Assessment of Product and services Sustainability) déployé de 2012 à 2015 ainsi que les questions directes posées à Umicore ou à ses business units par les clients.

Au niveau du groupe, nous avons ensuite passé en revue les enjeux importants épinglés par des pairs et des clients ainsi que les thématiques potentiellement pertinentes pointées par des multinationales, des groupes de recherche et des médias.

B. CRÉATION DE LA MATRICE ET MISE À L'ESSAI

Tous les grands thèmes identifiés durant la phase d'analyse ont servi à élaborer un projet de matrice des enjeux. Une équipe de projet s'est chargée de l'évaluation de la pertinence de ces aspects, en concertation avec les équipes Corporate EHS et HR. La matrice de départ, qui comportait 65 aspects, a été affinée en concertation avec les équipes de management des business units. Compte tenu de l'avis de ces dernières, une version révisée de la matrice des enjeux du Groupe Umicore a été compilée, composée de 25 aspects dans le quartile supérieur de la matrice. Les 25 enjeux ont servi de base à la mise à l'essai. Par souci de facilité, ils ont été classés en cinq catégories : Approvisionnement, Produits, Excellence opérationnelle, Ressources humaines, Santé et Sécurité.

La liste des enjeux a ensuite été testée dans le cadre d'un sondage en ligne envoyé à 48 parties prenantes. Ces dernières (des investisseurs aux clients en passant par les travailleurs) se sont prononcées sur la hiérarchisation des enjeux.

3. DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DE LA PORTÉE DU RAPPORT

En fonction des résultats de ces deux premières phases, nous avons défini la portée des objectifs Horizon 2020. Ceux-ci représentent les principaux axes stratégiques d'Umicore pour la période 2016-2020. Ils ont été regroupés en quatre thèmes : Économie, Chaîne de valeur et Société, Éco-efficacité, Entreprise où il fait bon travailler.

Nous avons aussi identifié des enjeux considérés par Umicore et ses parties prenantes comme importants pour la gestion et à intégrer au rapport, même s'ils ne font pas partie intégrante d'un objectif Horizon 2020 proprement dit (1).

(1) Parmi eux, citons les émissions de CO₂. Dans notre analyse de Vision 2015, nous avons estimé que poursuivre un objectif spécifique de réduction des émissions de CO₂ n'avait pas beaucoup de sens, nos émissions de CO₂ en valeur absolue étant trop tributaires du mix énergétique des pays où nous sommes présents. Cependant, de nombreuses parties prenantes attendent toujours d'Umicore qu'elle rende compte sur ce critère. Il a donc été convenu que ce dernier serait maintenu dans la portée du Rapport.

Un tableau simplifié illustre le regroupement des principaux aspects pertinents et leur transposition en objectifs Horizon 2020. Il est présenté ci-dessous :

PRINCIPAUX ASPECTS PERTINENTS PAR CATÉGORIE	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES	TRANSPOSITION EN OBJECTIF POUR LA STRATÉGIE HORIZON 2020 ⁽¹⁾	THÉMATIQUE HORIZON 2020
APPROVISIONNEMENT		APPROVISIONNEMENT DURABLE	CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ
Raréfaction des ressources	Société, Secteur public et autorités, Clients	Umicore mettra à profit son savoir-faire en matière de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement pour encore améliorer son positionnement concurrentiel. Nous procéderons principalement en sécurisant nos approvisionnements et en faisant la promotion de notre offre en boucle fermée.	
Criticité des matières premières	Société, Secteur public et autorités		
Interruptions de l'approvisionnement	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds,		
Utilisation d'intrants recyclés	Clients		
Recyclage et capacité à boucler la boucle	Fournisseurs, Clients, Secteur public et autorité, Société		
Durabilité de la chaîne d'approvisionnement / approvisionnement responsable	Fournisseurs, Secteur public et autorités, Clients		
Sélection des fournisseurs	Fournisseurs, Clients, Secteur public et autorité, Société		
PRODUITS		PRODUITS ET SERVICES DURABLES	
Pensée cycle de vie	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités	Umicore continuera à mettre au point des produits et services qui présentent des avantages spécifiques en matière de développement durable et qui améliorent encore son positionnement concurrentiel.	
Substances toxiques et élimination progressive ou interdiction	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités		
Gestion responsable des produits	Clients, Secteur public et autorités, Investisseurs et bailleurs de fonds		
Santé publique et sécurité	Société, Secteur public et autorités		
Opportunités et risques associés aux technologies et aux produits	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds, Société		
Produits et production économes en ressources	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités		
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE		ÉCO-EFFICACITÉ	ÉCO-EFFICACITÉ
Consommation et performance énergétiques	Investisseurs et bailleurs de fonds, Secteur public et autorités	Umicore prendra des mesures pour accroître sa valeur par une consommation plus efficace des métaux, de l'énergie et d'autres substances dans ses activités. La priorité va à l'amélioration de notre performance énergétique.	
Produits et production économes en ressources	Secteur public et autorités, Investisseurs et bailleurs de fonds		
Opportunités et risques associés aux technologies et aux produits	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds		
RESSOURCES HUMAINES		DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL	UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER
Attirer les talents et les fidéliser	Travailleurs, Société, Investisseurs et bailleurs de fonds	Umicore préservera ou améliorera sa compétitivité en apportant de nouvelles améliorations dans le domaine du développement du personnel en ciblant le recrutement et la fidélisation des talents, le management de la diversité et l'employabilité.	
Diversité et inclusion	Travailleurs, Société, Secteur public et autorités		
Formation et développement du personnel	Travailleurs, Société		
SANTÉ ET SÉCURITÉ		SANTÉ ET SÉCURITÉ	
Sécurité au travail	Travailleurs	Umicore a pour objectif d'éradiquer les accidents de travail.	
Sécurité des procédés	Travailleurs, Clients		
Santé au travail	Travailleurs, Secteur public et autorités		

(1) Les autres thèmes jugés pertinents par au moins un groupe de parties prenantes au cours de l'évaluation des enjeux mais non liés à un objectif Horizon 2020 spécifique (par exemple les émissions de CO₂ ou les rejets de métaux) sont repris dans le rapport d'activité correspondant.



4. VALIDATION PAR LE COMITÉ DE DIRECTION

En février 2016, le Comité de direction a validé la matrice et sa transposition en objectifs environnementaux et sociaux spécifiques. Les objectifs économiques et les ambitions de croissance avaient déjà été validés en 2015. Au vu de ce qui précède, nos objectifs Horizon 2020 et les informations dont nous rendons compte dans le présent document sont, selon nous, le fruit d'une réflexion équilibrée sur les exigences externes et nos besoins internes et permettent d'évaluer notre performance de manière raisonnable.

Les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de Horizon 2020 sont les suivants :

Économie

- Leadership : Umicore confirmera ses atouts et sa singularité dans le domaine du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre
- Résultat : Umicore ambitionne d'au moins doubler son EBIT récurrent entre 2014 et 2020.
- Portefeuille : Umicore rééquilibrera son portefeuille et les contributions des trois business groups au résultat.

Chaîne de valeur et société

- Approvisionnement durable : Umicore mettra à profit son savoir-faire en matière de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement pour encore améliorer son positionnement concurrentiel.
- Produits et services durables : Umicore continuera à mettre au point des produits et services qui présentent des avantages spécifiques en matière de développement durable et qui améliorent encore son positionnement concurrentiel.

Éco-efficacité

- Umicore prendra des mesures pour accroître sa valeur par une consommation plus efficace des métaux, de l'énergie et d'autres substances dans ses activités, en ciblant particulièrement l'efficacité énergétique.

Une entreprise où il fait bon travailler

- Umicore a pour objectif d'éradiquer les accidents de travail.
- Umicore prendra des mesures pour encore réduire l'exposition des travailleurs à certains métaux.
- Umicore préservera ou améliorera sa compétitivité en apportant de nouvelles améliorations dans le domaine de l'engagement de tous, en ciblant le recrutement et la fidélisation des talents, le management de la diversité et l'employabilité.