

APPROCHE MANAGÉRIALE

Approche managériale



APPROCHE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Notre approche du développement durable découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, énoncés dans [The Umicore Way](#).

Nous avons élaboré notre stratégie Horizon 2020 en nous fondant sur The Umicore Way et en tenant compte des tendances économiques, sociétales et environnementales. Cette stratégie expose nos ambitions économiques, sociales et environnementales à l'horizon 2020 et au-delà. Elle s'inscrit dans la continuité de notre stratégie Vision 2015.

La définition des objectifs sociaux et environnementaux de Horizon 2020 a demandé un dialogue structuré avec le management de chaque business unit – en particulier pour déterminer les thématiques sociales et environnementales susceptibles de générer un plus grand avantage compétitif. Soucieux de répondre aux attentes de l'extérieur, nous avons aussi mené une enquête en ligne auprès des parties prenantes. Le Comité de direction a débattu des objectifs et les a ratifiés en février 2016. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter notre analyse de matérialité aux pages 60 à 63.

Pour concrétiser nos ambitions Horizon 2020, nous avons défini des objectifs spécifiques regroupés en quatre grands thèmes. Trois de ces thèmes ont été repris de Vision 2015 : le thème « Relations avec les parties prenantes » a été remplacé par « Chaîne de valeur et société » pour mettre en avant notre ambition d'adopter une approche plus globale vis-à-vis de la présence d'Umicore dans, et de son impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Performance économique

- Leadership
- Résultat
- Portefeuille équilibré

Chaîne de valeur et société

- Approvisionnement durable
- Produits et services durables

Éco-efficacité

- Performance énergétique
- Pérenniser et améliorer les bons résultats engrangés dans le cadre de Vision 2015 en ce qui concerne les rejets de métaux dans l'air et dans l'eau

Une entreprise où il fait bon travailler

- Zéro accident
- Réduction de l'exposition professionnelle
- Engagement de tous

Les différentes composantes décrites ci-dessous, dont les politiques, les responsabilités et l'évaluation, sont garantes d'une surveillance étroite de nos performances économiques, environnementales et sociales.

POLITIQUES

En marge de The Umicore Way, nous avons également élaboré un cadre complet d'éthique des affaires au travers de [notre Code de conduite](#) et [notre Charte de gouvernance d'entreprise](#), un document qui expose notre philosophie en matière de gestion et nos principes de gouvernance. Plusieurs politiques internes ont également été élaborées, fondées sur notre philosophie et nos valeurs, dont la Sécurité, les Droits de l'Homme et les Conditions de travail, la Formation et le Développement, les Dons et le Parrainage.

RESPONSABILITÉS

C'est au Comité de direction qu'incombe la responsabilité ultime de tous les aspects des activités d'Umicore. Une équipe composée de représentants des départements Environment, Health and Safety (EHS), Human Resources, Finance et Procurement & Transportation orchestre l'approche en matière de développement durable au sens large. Cette équipe est chargée de formuler les objectifs de



développement durable et de les faire adopter. Elle épaula aussi les business units dans la réalisation de ces objectifs. Au niveau des business groups, la performance économique, financière, environnementale et sociale relève de l'Executive Vice-President de l'entité en question. Au niveau des business units, ces aspects incombent à leur responsable. Au niveau des sites, c'est le directeur du site qui est responsable de la performance économique, sociale et environnementale de son site.

SUIVI, ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Les départements Corporate EHS et HR ont formulé des notes d'orientation technique détaillées pour faire en sorte que les business units et les sites aient une compréhension commune des concepts, des définitions, des rôles et des responsabilités. Des ateliers et des réunions ont lieu chaque année à différents échelons de l'entreprise en vue de partager les meilleures pratiques.

L'état d'avancement des objectifs du Groupe est comparé chaque année à un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI) à l'aide d'un système informatique de gestion de données du Groupe. Les données sont collectées et déclarées au niveau de l'entité concernée : site, business unit ou Groupe Umicore.

D'autres indicateurs de performance pertinents pour la performance sociale et environnementale de l'entreprise sont également mesurés et déclarés dans la mesure où ils sont pertinents et importants dans le contexte des activités d'Umicore. Corporate EHS, Corporate HR et Corporate Finance consolident les performances des business units au niveau du Groupe pour évaluer l'état d'avancement des objectifs Horizon 2020.

Les équipes internes d'Umicore effectuent la vérification des données sur le terrain en ce qui concerne la performance sociale et environnementale et l'avancement par rapport aux objectifs. En outre, Umicore fait appel à un certificateur tiers pour contrôler ses données sociales et environnementales. Depuis 2011, cette mission est assurée par la société également responsable de l'audit des données financières d'Umicore, à savoir PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC évalue l'exhaustivité et la fiabilité des données ainsi que la robustesse du système de gestion informatique lié. Le cas échéant, les indicateurs de performance et les processus d'établissement de rapports sont revus et actualisés après chaque cycle de certification, dans le cadre d'une amélioration continue.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Dans The Umicore Way, nous déclarons :

« Nous développons, produisons, appliquons, commercialisons et recyclons des métaux et matériaux et contribuons à la création de solutions à partir de matériaux. Nous combinons nos compétences en métallurgie, chimie et sciences des matériaux avec une connaissance approfondie des besoins, applications et systèmes de nos clients.

Nous nous concentrons sur les secteurs où nous pouvons atteindre une position de leader, reconnue par nos clients, qui nous permet de créer de la valeur.

Nous nourrissons l'ambition d'être le partenaire privilégié de nos clients. Nous nous engageons en faveur de la croissance de nos activités en misant sur les compétences de nos collaborateurs, sur l'excellence opérationnelle et sur l'innovation technologique. »

Dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020, nous avons identifié des pistes de croissance spécifiques liées aux grandes tendances sociétales et environnementales. Ces pistes devraient nous permettre de doubler l'EBIT récurrent entre 2014 et 2020. Dans cette analyse, nous nous sommes fondés sur une analyse de la validité des grandes tendances pertinentes pour Umicore au cours de la stratégie Vision 2015.

Vous trouverez ci-dessous plus d'informations sur les éléments suivants :

- Rendements opérationnels
- Plus-values pour les actionnaires
- Santé financière
- Recherche et développement
- Présence sur le marché
- Politique
- Responsabilité



RENDEMENTS OPÉRATIONNELS

Umicore s'attelle à générer de la valeur économique par ses entités existantes et toutes les acquisitions ou initiatives de croissance interne qu'elle engage en vertu de [sa stratégie globale](#). Cette démarche suppose de générer un rendement des capitaux engagés (résultat d'exploitation avant impôts / moyenne des capitaux engagés sur la période) supérieur au coût global du capital avant impôts du Groupe. Ce coût du capital peut varier au fil du temps en fonction de notre profil de risque et de l'état de la dette mondiale et des marchés boursiers. Notre objectif de rendement des capitaux engagés (ROCE) dans le cadre d'Horizon 2020 est de se situer au dessus des 15%.

Les investissements sont évalués au cas par cas : les acquisitions sont supposées doper le résultat net au début de leur intégration et améliorer la valorisation par la suite. Des critères similaires s'appliquent pour les investissements internes, même si la réalisation de projets de croissance à longue échéance exige systématiquement une prévision à plus long terme des rendements escomptés.

En termes de performance opérationnelle, l'accent est mis sur le ROCE. Puisque nous traitons des métaux précieux et d'autres métaux rares, notre fonds de roulement est relativement élevé. Les managers opérationnels sont donc invités à gérer la performance tant du point de vue du résultat que de la limitation des capitaux engagés opérationnels au strict minimum.

PLUS-VALUES POUR LES ACTIONNAIRES

Umicore entend créer à moyen terme de la valeur pour ses actionnaires. Cela passe en premier lieu par la réalisation de performances opérationnelles solides comme décrit ci-dessus. Nous nous employons, d'une part à développer nos activités existantes et à nous positionner sur des marchés présentant un potentiel de croissance intéressant, d'autre part à renforcer notre position de leader sur ces marchés (cf. ci-dessous). Les plus-values directes pour l'actionnaire sont payées sous forme de dividendes qui sont constitués d'un dividende intérimaire versé en octobre et d'un solde acquitté après l'Assemblée générale ordinaire de fin avril (pour de plus amples informations sur la politique en matière de dividende, veuillez consulter [cette page](#)). Umicore prône une politique de paiement d'un dividende stable ou en augmentation progressive (pour en savoir plus sur le versement des dividendes, cliquez [ici](#)). Nous pouvons également, de temps à autre, restituer du cash aux actionnaires par d'autres moyens, par exemple par des rachats ou des annulations d'actions.

SANTÉ FINANCIÈRE

Umicore a pour but de protéger ses activités grâce à une gestion financière saine et au maintien d'un bilan solide. Nous n'avons pas d'objectif défini concernant le niveau d'endettement, mais la société s'attelle en permanence à conserver une note de solvabilité de première qualité. Nous nous efforçons également de maintenir un équilibre sain entre les dettes à court et à long terme, ainsi qu'entre les dettes à taux d'intérêt fixe et celles à taux variable. Cette approche, associée à une forte génération de flux de trésorerie, nous permet de financer nous-mêmes la grande majorité de nos initiatives de croissance.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant que groupe de technologie des matériaux, la viabilité financière et la réussite de notre entreprise dépendent de notre capacité à mettre au point et à commercialiser efficacement des produits et services innovants. Dans cet esprit, nous investissons constamment dans la recherche et le développement. Entre 5% et 7% des revenus sont ainsi consacrés à la R&D chaque année.

PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

Dans le cadre de sa stratégie Horizon 2020, Umicore s'emploie à maintenir ses positions de leader sur le marché du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre. La nature de nos activités, qui misent sur des produits destinés à des applications très pointues, implique que nous ne soyons pas forcément présents dans les pays ou les régions qui représentent une part importante de l'économie de ce pays ou de cette région. Notre entreprise est par nature multinationale, avec 59 sites de production dans 25 pays.

POLITIQUE

Notre approche de la gestion financière et économique découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Nous avons formulé des politiques internes spéciales pour cadrer l'approche de l'entreprise sur certains aspects financiers et économiques, dont : Dividende, Financement, Tarification de transfert, Gestion de la solvabilité, Couverture, Dépenses d'investissement et Fusions et acquisitions.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance économique et financière d'Umicore incombe au Comité de direction. Chaque Executive Vice-President est responsable de la performance financière globale de son business group. Le Chief Technology Officer et ses collaborateurs supervisent le portefeuille technologique du groupe et toutes ses activités de recherche et de développement. Au niveau des business



units, c'est le directeur qui assume la responsabilité de la performance financière globale de sa business unit. Le Chief Financial Officer supervise la performance financière et économique du Groupe. Il / elle est épaulé(e) dans sa tâche par une équipe Corporate Finance composée de centres d'expertise spécifiques couvrant des aspects tels que la fiscalité, la trésorerie, la comptabilité et l'audit ainsi que le contrôle interne. Au niveau des business units, les contrôleurs financiers sont responsables de la gestion des aspects liés aux finances et au reporting de la business unit.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Dans The Umicore Way, Umicore adhère à un ensemble de principes en vue d'améliorer en permanence sa performance environnementale. Sur base de notre rôle d'acteur de la technologie des matériaux évoluant dans le secteur de la chimie de spécialité, nous avons défini la performance énergétique comme principal objectif environnemental dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020. Cet objectif s'appuie sur la mise en œuvre élargie d'audits de performance énergétique dans l'ensemble du groupe. Il constitue selon nous l'aspect environnemental le plus pertinent de nos activités et celui qui revêt la plus grande importance aux yeux de nos parties prenantes (cf. notre Analyse de matérialité aux pages 60 à 63). L'analyse de la performance énergétique est présentée au chapitre Éco-efficacité en pages 32-33.

L'objectif environnemental du Groupe axé sur la performance énergétique est une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte des performances de notre entreprise sur d'autres aspects environnementaux. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs surveillent l'évolution en termes de performance environnementale en corrélation avec les réalisations de Vision 2015. Ces indicateurs de performance sous-jacents se trouvent dans le Rapport d'activité environnemental de notre Rapport annuel. Ils concernent les points suivants :

- Rejets dans l'air et dans l'eau
- Gaz à effet de serre
- Consommation d'eau
- Volumes de déchets
- Maîtrise et assainissement de la pollution liée aux activités du passé
- Respect de la réglementation et des systèmes de management

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE

Notre approche managériale en matière d'environnement découle en premier lieu de notre philosophie, nos valeurs et nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Une note guide interne EHS pour le Groupe fournit à toutes les entités des orientations détaillées concernant l'approche à adopter pour mesurer les aspects environnementaux pertinents et en rendre compte. Une politique interne spécifique en matière de performance énergétique a été mise en œuvre dans l'ensemble du groupe au cours de la période 2011-2015. Elle s'est traduite par une conscientisation et une volonté des sites et des business units d'améliorer continuellement la performance énergétique. En outre, Umicore a encouragé, dans toutes les business units, les initiatives visant à renforcer le potentiel de recyclage. À l'échelle mondiale, le recyclage des métaux réduit l'empreinte écologique de l'acquisition et de la transformation des métaux en produits.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance et de l'impact environnementaux d'Umicore incombe au Comité de direction. Au sein du Comité de direction, l'Executive Vice-President Environment, Health and Safety, Corporate Security and Internal Audit supervise les aspects environnementaux au niveau du Groupe. Il / est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice-President Environment, Health & Safety. Chaque Executive Vice-President est responsable de la performance environnementale globale de son business group. Au niveau des business units, c'est le responsable qui assume la responsabilité de la performance environnementale globale de sa business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site.



PORTÉE

Les résultats relatifs au thème pertinent de la performance énergétique ainsi qu'aux indicateurs de performance sous-jacents contribuent à réduire notre empreinte écologique, par exemple en allégeant notre empreinte carbone ou en limitant l'impact ou les rejets de métaux dans l'air et dans l'eau.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE SOCIALE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Comme énoncé dans [The Umicore Way](#), nous nous efforçons d'être un employeur attrayant, tant pour nos travailleurs actuels que potentiels et d'agir conformément aux attentes de la société. Nous avons défini trois objectifs sociaux dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020. Ces objectifs visent à atteindre zéro accidents avec arrêt de travail, à encore limiter l'exposition professionnelle de nos collègues à certains métaux et à renforcer notre diversité, notre capacité à attirer et fidéliser les talents ainsi que notre employabilité. Nous avons également formulé des objectifs qui ont trait à notre impact social élargi. Ils sont exposés dans notre approche de la chaîne de valeur et de la société.

Ces objectifs ont été définis comme des thèmes pertinents dans l'analyse des enjeux, par les parties prenantes internes et externes. La gestion des talents est essentielle pour réaliser la croissance escomptée. La capacité à attirer, développer et conserver des talents sur des marchés de l'emploi compétitifs soutient les business units dans leurs plans de croissance. Une plus grande diversité de notre main-d'œuvre ne répond pas seulement aux attentes de la société. Elle participe aussi au succès de l'entreprise. Nous en sommes convaincus. Dans le contexte du vieillissement de la population et de recul de l'âge de la retraite, nous mettons aussi en place des programmes d'amélioration de l'employabilité de nos travailleurs. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes, y compris l'objectif zéro accident et la réduction de l'exposition professionnelle, est présentée dans la section « Une entreprise où il fait bon travailler » en pages 34-38.

Les objectifs sociaux cités plus haut sont une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte des performances sociales de notre entreprise dans d'autres domaines. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs de performance sous-jacents se trouvent dans le Rapport d'activité social de notre Rapport annuel. Ils se présentent comme suit :

- Suivi de l'évolution démographique des effectifs
- Surveillance des droits de l'Homme, de la conformité et des risques
- Surveillance de la santé des travailleurs (outre l'exposition aux métaux)
- Surveillance de la sécurité des sous-traitants

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE

Notre approche des aspects sociaux découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans [The Umicore Way](#). Une note interne « Reporting social pour le Groupe » fournit à toutes les entités des orientations détaillées concernant l'approche à adopter pour mesurer la performance sociale et en rendre compte. Des politiques internes spécifiques ont été élaborées pour cadrer certains éléments de l'approche de l'entreprise en matière de management social, dont la Sécurité, les Droits de l'Homme, les Conditions de travail ainsi que la Formation et le Développement. Parallèlement, Umicore a mis en place un [Accord-cadre international sur le développement durable](#) avec les syndicats internationaux pour confirmer les principes d'Umicore en matière de développement durable liés aux aspects sociaux.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance et de l'impact sociaux d'Umicore incombe au Comité de direction. Au sein du Comité de direction, l'Administrateur délégué supervise les aspects liés aux ressources humaines au niveau du Groupe. Il / elle est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice-President Human Resources. Chaque Executive Vice-President est responsable des aspects sociaux de son business group. Au niveau des business units, c'est le responsable qui assume la responsabilité de la performance sociale globale de sa business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site. Une structure Ressources humaines existe au niveau régional pour gérer les aspects sociaux à l'échelon régional et national et pour apporter un soutien structurel aux business units, dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines.



PORTÉE

Les performances relatives aux thématiques pertinentes (zéro accident avec arrêt de travail, limitation de l'exposition professionnelle à certains métaux pour nos collègues, renforcement de notre diversité, capacité à attirer et fidéliser les talents et employabilité) ainsi que des indicateurs de performance sous-jacents ont des conséquences directes sur les travailleurs d'Umicore (amélioration de la motivation et du bien-être) ainsi qu'au niveau des sites et du Groupe (capacité à attirer et fidéliser les bons éléments).

APPROCHE MANAGÉRIALE RELATIVE À LA CHAÎNE DE VALEUR ET À LA SOCIÉTÉ

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Les relations entre un fournisseur et son client sont un élément essentiel pour créer de la valeur économique et financière. De même, elles jouent un rôle clé dans la promotion des pratiques d'excellence dans les domaines sociaux et environnementaux. The Umicore Way couvre aussi les relations avec nos parties prenantes.

Les objectifs relatifs à la chaîne de valeur et à la société ont trait à la présence et l'impact d'Umicore, en amont avec les fournisseurs, et en aval de par la contribution de nos produits et services à une vie meilleure. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes est présentée à la section Chaîne de valeur et société en pages 29-31.

Ces objectifs sont une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte en permanence de la relation de notre entreprise avec toutes les autres parties prenantes. Pour de plus amples informations sur nos parties prenantes, veuillez consulter le chapitre Relations avec les parties prenantes de notre Rapport annuel. Parallèlement, nous continuons à rendre compte des sujets suivants dans le Rapport d'activité sur la Chaîne de valeur :

- Suivi de l'évaluation des fournisseurs pour les achats indirects
- Conformité aux réglementations des produits
- Suivi des dons

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE

Notre approche des relations avec les parties prenantes s'appuie sur notre philosophie, nos valeurs et nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Des chartes / politiques particulières ont été élaborées pour cadrer des éléments spécifiques de l'approche de l'entreprise en matière de relations avec les parties prenantes, notamment la [Charte d'approvisionnement durable](#), la [Politique en matière de minéraux issus des zones de conflit](#), la Politique en matière de droits de l'Homme et de conditions de travail et la Politique de communication externe.

RESPONSABILITÉ

Notre présence et notre impact en amont et en aval reposent sur une approche métier spécifique. Toutes les business units sont ainsi tenues d'identifier leurs fournisseurs, clients et parties prenantes respectifs et d'engager le dialogue avec eux. Au niveau du Groupe, une équipe regroupant des membres de différents départements (dont Corporate EHS, Corporate HR, Group Communications, Corporate Finance et Procurement & Transportation) se réunit régulièrement pour cerner les attentes générales des parties prenantes et organiser, le cas échéant, des sessions de discussions internes ou externes au niveau du Groupe.

PORTÉE

La thématique chaîne de valeur et société se concentre sur les impacts potentiels de notre entreprise sur la société au travers de ses activités, de ses produits et de ses services. Toutes les entités du groupe sont considérées dans le cadre du Rapport d'activité lié à cette thématique. Bien que nous nous concentrons sur les activités directement en rapport avec la mobilité propre et le recyclage, d'autres initiatives pertinentes pour les fournisseurs, les clients ou la société dans son ensemble sont suivies et rapportées de manière appropriée, soit par des communications au niveau du Groupe, telles que ce Rapport annuel, soit au travers de canaux de communication spécifiques.